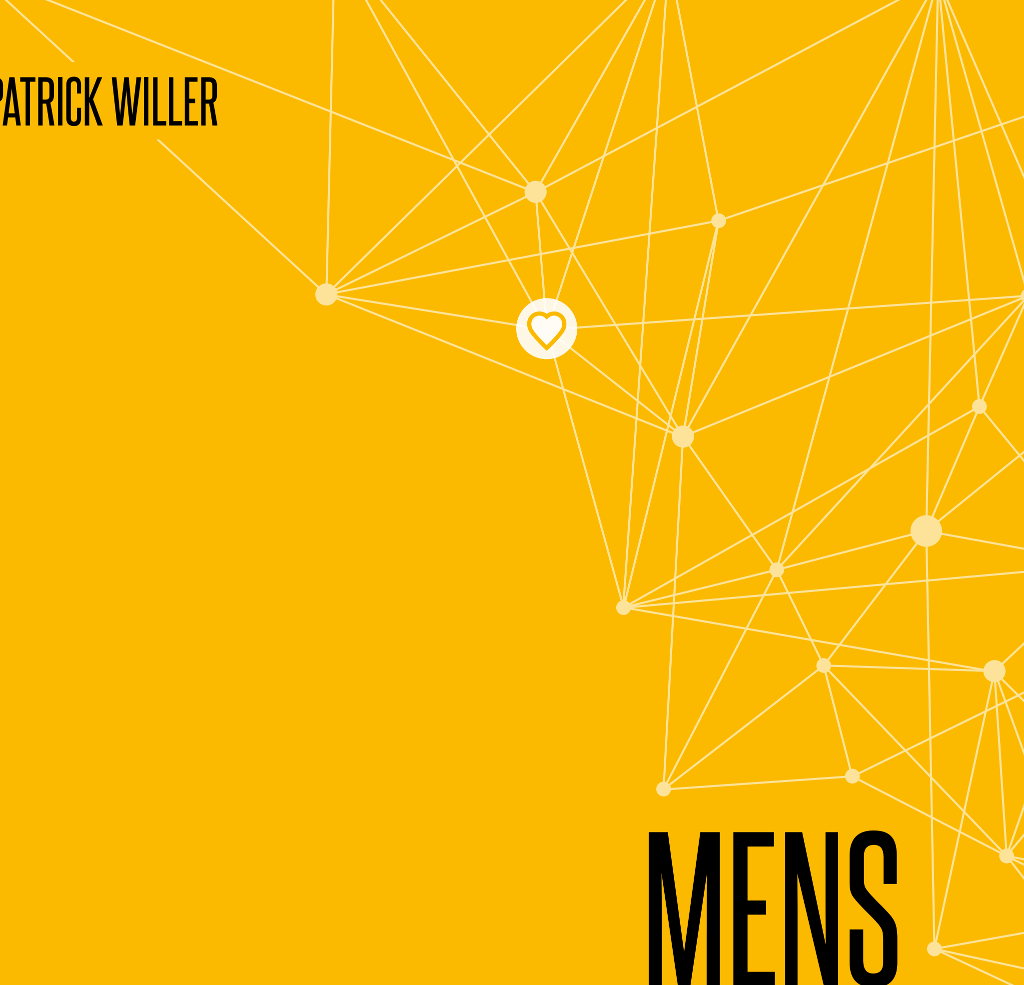
PATRICK WILLER



MENS MENS MENS

VERBINDEN! **DAAR GAAT HET OM**

INHOUD

Inhoud *5*
Voorwoord Patrick Willer *9*
Voorwoord Nick van Sante *15*

WAAR GAAT HET OM?
Geluk als doelstelling *21*
De impact van HR op klanttevredenheid *27*
Hoe krijg je sh*t gedaan? *35*
Negen tips om workforce alignment te verbeteren *41*

CULTUUR & VERANDERING
Verander je snel genoeg? *49*
De ongelijke strijd tussen cultuur en strategie *57*
Wat kunnen we leren van millennials? *63*
Successiemanagement: doe het gewoon! *69*

De kracht van jobrotatie..75
Het belang van een goed rapport...83
Van performance management naar een feedback cultuur 89

LEREN IS LEVEN

Het gevaar van de comfortzone 101
Perceptie maakt realiteit...107
Wie is de Socrates in jouw organisatie?...................................111
Geef aangeleerde hulpeloosheid geen kans 117

DE IMPACT VAN TECHNOLOGIE

Is cloud computing een evolutionaire stap?..............................125
Cut out the middleman...129
Van resources naar capital naar community 135
HR-rollen met impact op omzet en winst.................................141
Anders werken in de collaboratieve economie..........................147
Wie is er verantwoordelijk voor social collaboration?...............153
De impact van innovaties op IT 159
De impact van innovaties op marketing...................................165
De impact van innovaties op verkopen 2.0 171
Het nieuwe reizen...177
Internet of things zet HR op zijn kop.......................................183
Wat kunnen we leren van virtual reality? 191
Verbinden! Daar gaat het om..197

Dankwoord..207

VOORWOORD PATRICK WILLER

MENSEN, MENSEN, MENSEN. VERBINDEN! DÁÁR GAAT HET OM.

Het heeft alleen lang geduurd voordat ik daar zelf achter kwam.

Toen ik begon met werken had mijn eerste werkgever nog geen e-mail. Ben ik zo oud? Nee hoor, dat valt best mee. Dingen veranderen nu eenmaal snel. Mensen daarentegen…

Een giraffe staat en loopt direct na de geboorte. De mens doet daar gemiddeld 12 maanden over. Is dat de reden dat Human Resource Management zo langzaam is met veranderen? Want mensen, wat spelen we soms toch tergend traag in op de veranderingen in onze omgeving.

Mijn eerste acht jaar heb ik gewerkt als P&O manager, zonder diep benul te hebben van wat nu eigenlijk de missie van het bedrijf was en wat zich afspeelde in de boardroom. Ik zorgde ervoor dat wijzigingen in arbeidsvoorwaarden via een nette brief werden gecommuniceerd en dat iedereen aan het einde van de maand het juiste salaris kreeg. Ondertussen verbeterde ik de processen door verschillende projecten succesvol af te ronden. Ik staarde me blind op de doelstelling van het project, zonder me af te vragen welke holistische rol deze projecten hadden in de bedrijfsvoering. En daarvoor ontving ik jaarlijks een bovengemiddelde beoordeling met bijbehorende salarisverhoging. Mijn portemonnee werd dikker, en ik ook.

Met die blinde hands-on attitude ben ik in 2000 mijn eerste eigen bedrijf begonnen: Xpander, een online magazine over elektronische muziek. Een simpel verdienmodel: bouw een unieke wereldwijde community en vraag adverteerders om een bijdrage, om deze groep via internet te bereiken. Zelden ben ik zo vaak en consequent afgewezen door bedrijven. "Betalen voor advertenties op internet? Je moet knettergek zijn, dát gaat nooit gebeuren."

De online community was er, maar de inkomsten bleven uit. Waarom? Ik vertelde mensen dat ons concept te vroeg was voor de markt. Dat klopt ook wel, maar het echte probleem was dat ik eigenlijk he-le-maal niks van bedrijfsvoering wist met mijn acht jaar ervaring op een P&O afdeling.

Zo zijn mijn ondernemingen meer creatief geweest dan ondernemend. En in mijn onwetendheid dat creativiteit een grote drijfveer is voor geluk (en dat het daarmee een groot goed is), heb ik het creatief ondernemen opgegeven voor een baan met een vast inkomen.

Ik ging aan de slag als adviseur bij Oracle en heb toen de operationele kant van HR in al zijn facetten mogen doorgronden. Het privilege

om bij verschillende bedrijven in allerlei industrieën in de HR-keuken te mogen kijken, voelde als het verwijderen van oogkleppen. Maar die helderheid maakte ook duidelijk dat HR nergens een echte katalysator voor verbeterde bedrijfsvoering was. Elk project draaide altijd weer uit op administratie en kostenverlaging. En kosten verlagen is goed, maar omzet verhogen is beter. En als alle energie en middelen gericht zijn op HR-operations, dan overschaduwt dat het werkelijke doel van HR: mensen verbinden en beter (met elkaar) laten werken.

Eigenlijk was de techniek lange tijd het probleem. Deze was niet toereikend om grote groepen mensen te verbinden. Tót de tweede wave van internet technologie: cloud computing. Jij hoeft niet meer naar het apparaat toe, maar het apparaat gaat met je mee. Altijd verbonden met Google, Facebook, SuccessFactors en elkaar. Deze technologische ontwikkeling heeft alles veranderd. Voor stafafdelingen was dat voornamelijk standaardisatie van bedrijfsprocessen. Elk bedrijf kan deze gemakkelijk afnemen, als een service, uit een marktplaats in de wolken. Wat blijft er over? Het echte innovatiewerk: het continu verbeteren van producten en services om klanten aan je te binden.

In 2006 stapte ik over naar cloudpionier SuccessFactors. Daar zat ik op de eerste rij om te zien wat echt innoveren is. Als een van de eerste medewerkers in Nederland moest ik vooral zelf veranderen. Mijn HR-comfortzone uit en de wilde turbulente groeiwereld van een startup in. En ik heb ze gevonden, de bedrijven die op ontdekkingstocht van business-executie wilden. Deze eerste klanten van SuccessFactors in Nederland implementeerden oplossingen in weken, in plaats van in maanden of jaren. Ze waren in staat om de hele organisatie in lijn te brengen met hun bedrijfsdoelstellingen en elkaar en talent beter in beeld te krijgen. Ze maakten een start met het verbinden van mensen. Deze innovators maakten de top-line impact van HR visueel aan hun CEO's.

Het SuccessFactors platform groeide zo explosief, dat SAP er 3,5 miljard euro voor over had. Wat was nu de sleutel van dat enorme succes? Niet de 'cloud'. Ook niet marketing of het braakliggend terrein binnen de HR-wereld. Nee, het geheim van het succes is dit:

> **"EEN KLEIN GROEPJE GEMOTIVEERDE MENSEN MET EEN HEILIG GELOOF IN HUN MISSIE KAN DE LOOP VAN EVOLUTIE VERANDEREN. "**
>
> **GHANDI**

Deze regel gaat altijd op. In sport. In entertainment. In politiek en ook in business. De manier waarop een klein groepje tot op het bot gemotiveerde mensen een winnend team vormt, is het allerbelangrijkste binnen een organisatie. En aangezien het om mensen gaat, wie anders dan de afdeling HR is verantwoordelijk voor het creëren van dergelijke teams?

Met deze kennis ben ik bij SAP een ander pad ingeslagen. Ik heb verkoop - binnen het ecosysteem van een beursgenoteerd bedrijf - achter me gelaten, evenals potentiële managementposities binnen een traditionele hiërarchie. Ik heb creativiteit weer vooropgesteld en de mogelijkheid om mensen te verbinden. En dat is een verademing. Ik voel mezelf een bottom-up change agent met focus op een zelfsturende organisatie. Als innovatie adviseur ben ik nu dagelijks bezig met het senior management van onze klanten. Het gedachtengoed dat ik met hen bespreek, heb je nu in handen.

Drie jaar geleden had ik dit boek niet voor mogelijk gehouden. Ik keek op naar schrijvers en zag mezelf niet als een van hen. Maar toen

de kans zich voordeed om te gaan schrijven, heb ik deze omarmd. En door te schrijven heb ik steeds meer van mezelf ontdekt, zoals bijvoorbeeld diepere lagen van empathie, kwetsbaarheid en creativiteit. Door het schrijven is authenticiteit op een heerlijke manier teruggekomen in mijn werk. Ik geloof in alles wat ik schrijf en dat straal ik uit, zowel intern voor mijn werkgever als extern bij mijn klanten. Nog altijd kijk ik op naar schrijvers. Maar misschien, heel misschien ben ik toch een van hen. In wording.

Mijn blogs zijn een pleidooi om in beweging te komen en je eigen authentieke pad te volgen. Verschuil je niet langer achter illusies van veiligheid of kennis. Het verbinden van mensen is de sleutel tot innovatie en de enige weg voor organisaties om te overleven.

Mens, mens, mens, wees nieuwsgierig en toon je wilskracht.

Patrick Willer
Januari 2017

VOORWOORD NICK VAN SANTE

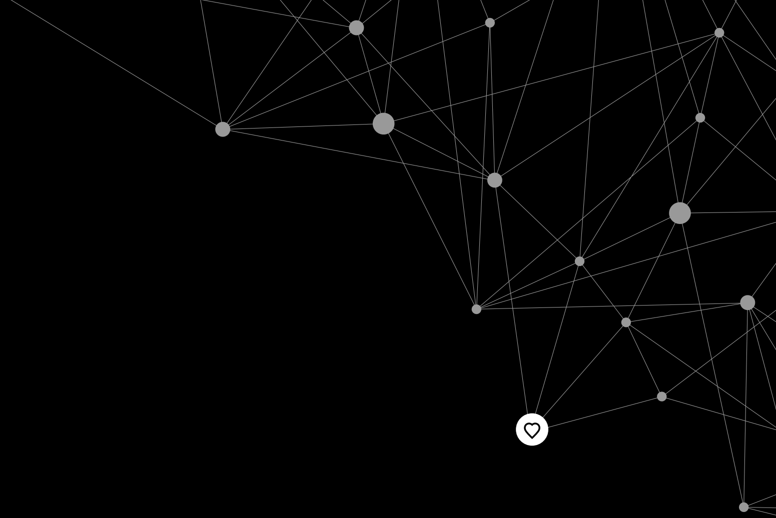
De blogs van Patrick lees ik met veel plezier. Zijn verhalen gaan over wat hij ziet gebeuren op het snijvlak van tech, innovatie en welke impact dit heeft op het vakgebied HR. De kwaliteit van Patrick is dat hij inzicht geeft in welke kansen dit biedt maar de lezer vrij laat tot eigen reflectie en visievorming. Wat ons beiden verbindt is dat we tech en innovatie inzetten om employee engagement te faciliteren en te realiseren.

Dit knetterharde thema, met de meest duurzame waardetoevoeging vanuit HR voor organisaties, moet volgens ons hoog op de agenda staan van iedere HR professional. Boardrooms schreeuwen hierom, getuige vele oproepen van CEO's in de media. Spannende materie, omdat de succesverhalen pas vandaag geschreven worden.

Een ding is zeker: wanneer de HR professional geen keuze maakt zijn er kapers op de kust om dit thema van HR weg te roven. Naar mijn mening volkomen onnodig, maar haast is wel geboden. De geweldige kansen die tech en innovatie het HR-vak bieden moeten we daarom omarmen. Ik wens u veel leesplezier.
Reflecteer met uw vakgenoten, vorm een visie en ga snel over tot actie.

Leest u mee? Ontdekt u mee? Samen creëren we nu de toekomst van HR!

Nick van Sante
HR Directeur Sligro



WAAR GAAT HET OM?

1

GELUK ALS DOELSTELLING

Kunt u zich een hoger doel voorstellen dan geluk? Moeilijk hè? In de loop van de geschiedenis hebben heel wat filosofen hier vanuit allerlei invalshoeken over nagedacht. Van Socrates en Epicurus tot Siddhartha en Confucius zijn ze allemaal tot de conclusie gekomen dat geluk een vorm van bewustzijn is die je met een specifieke levensstijl kunt beïnvloeden.

Ap Dijksterhuis (een invloedrijke psycholoog van de Radboud Universiteit) schreef het boek “Op naar geluk” en stelt daarin dat we 50% van ons geluk zelf bepalen. Hij komt tot de conclusie dat geluk een stabielere factor is dan je zou denken. Het is ons bewustzijn dat niet te vertrouwen is wanneer je analyseert wat je wel en wat je niet gelukkig maakt.

INTRINSIEKE EN EXTRINSIEKE MOTIVATIE

Van belang voor ons geluk is hoe we onszelf tot onze daden aanzetten. Er bestaat *intrinsieke motivatie*, die door de handeling zelf tot stand wordt gebracht. Bijvoorbeeld piano spelen omdat het gewoon leuk is. En je hebt *extrinsieke motivatie*, afkomstig van externe factoren. Bijvoorbeeld piano spelen omdat het van je ouders moet.

Wat hier zo interessant aan is, is dat we denken dat we het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie duidelijk zien. Onderzoek wijst echter uit dat ons bewustzijn niet te vertrouwen is.

Een goed voorbeeld hiervan is het belang van leren ten opzichte van (meer) geld verdienen. Uit onderzoek blijkt dat wie zich voor een uitdaging gesteld ziet en daardoor leert, veel gelukkiger is dan wie voor extrinsieke beloningen gaat, zoals geld of status. Dat geldt bijvoorbeeld voor de extrinsieke motivatie om naar een managementfunctie te streven voor status en/of geld. Kortom: laat een horizontale overplaatsing (of zelfs een demotie) u er niet van weerhouden een uitdaging aan te gaan die u *gelukkig* maakt. Dat doet me trouwens denken aan een geweldig citaat:

> **"KIES EEN BAAN DIE JE LEUK VINDT
> EN JE HOEFT GEEN DAG MEER TE WERKEN."**
>
> **CONFUCIUS**

FLOW

Als we het over geluksbeleving hebben, dan is het begrip *flow* een van de krachtigste concepten. Flow is een optimale ervaringsstaat en is door Mihaly Csikszentmihalyi in een model (zie pag. 103) weergegeven. Flow kan worden bereikt door vaardigheden en uitdagingen optimaal op elkaar af te stemmen, zodat een toestand van geluk

ontstaat. Het gaat allemaal om de perfecte balans tussen de comfortzone en de leerzone, om een wonderlijke en pure combinatie van creativiteit en geluksbeleving.

AUTONOMIE IS DE SLEUTEL TOT GELUK

Een ander belangrijk aspect van geluk is onze behoefte aan autonomie. Denk aan de beroemde behoeftepiramide van Maslow. Hij komt tot een krachtige conclusie waarmee iedere manager wat kan: intrinsieke motivatie neemt af door bedreigingen en externe beloningen. Deze zaken onderdrukken het gevoel van autonomie en verkleinen de kans op geluk. Iedereen heeft een bepaalde behoefte aan bewegingsvrijheid.

TIP **TEDtalk van Dan Pink –** The Puzzle of Motivation

BEWUST DENKEN LEIDT TOT MEER GELUK

Veel mensen hebben een interne dialoog, die soms op een complete dierentuin van meningen en oordelen lijkt. De realisatie dat je zo'n interne dialoog kunt observeren, en dat je dus niet zo'n interne dialoog bént, is een goede basis voor de ervaring van geluk. Zo leef je meer in het *nu* en maak je je minder zorgen over wat er in het verleden is gebeurd (waaraan je niets meer kunt veranderen) of over de toekomst. Want het is altijd nu. De kracht van het leven ligt in het nu. We zien dit ook terugkomen in mindfulness. Niet voor niets een erg populair onderwerp, zowel binnen als buiten organisaties.

Denk eens na over de hoeveelheid digitale impulsen die je dagelijks ontvangt in de vorm van mail en berichten. Hierdoor zijn we mentale slaven geworden van een alsmaar toenemende informatiestroom die je vaardigheid om snel te oordelen continu stimuleert. Het gevaar: we procrastineren en worden minder gefocust, minder creatief en dus minder gelukkig.

GELUK OP DE WERKPLEK EN OP SCHOOL

Ik vraag me af waarom we zo aarzelen om het woord geluk vaker op school en op het werk te gebruiken. De invloed die ons huidige onderwijssysteem op ons geluk heeft, is te indirect. En dat terwijl we genoeg over filosofie, psychologie, sociologie en neurowetenschappen weten om ons onderwijsstelsel te verbeteren en onze sociale en emotionele intelligentie te vergroten. Hoe jonger mensen van deze kennis kunnen profiteren, hoe beter het is voor de maatschappij in haar geheel.

Hetzelfde geldt voor ons werk. Ooit een bedrijf gezien waar het geluk van de medewerker een bedrijfsdoelstelling is? Over betrokkenheid (engagement) wordt nog wel eens gesproken. Maar hoewel we inderdaad betrokken moeten zijn om gelukkig te kunnen worden, is geluk zelf duidelijk het hogere levensdoel. Als het al niet het hoogste levensdoel is. Het zou geen kwaad kunnen om geluk wat meer in onze bedrijfsdoelen op te nemen, aangezien het een intrinsieke aandrijver is voor het succes dat we zo graag boeken.

DE KUNST VAN HET GEVEN

Gandhi zei ooit: "Geluk wordt bepaald door wat je geeft, niet door wat je kunt krijgen". Ik geloof dat daar heel veel wijsheid in zit. Ook op het werk kunnen we elkaar veel meer geluk geven. Daarom heb ik ervoor gekozen dit boek te beginnen met een hoofdstuk over geluk. Uiteindelijk willen we allemaal gelukkig zijn en ik hoop dat veel van mijn artikelen daaraan kunnen bijdragen. Ik ben zelf altijd op zoek naar de optimale balans (flow) tussen creativiteit en productiviteit. Dat is mijn bijdrage aan mijn eigen geluk en dat van mijn omgeving.

DE TOEKOMST IS
NIET IETS WAT JE
OVERKOMT MAAR
IETS WAT WE
ZELF VORM
GEVEN

2 DE IMPACT VAN HR OP KLANTTEVREDENHEID

WAT IS HET DOEL VAN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT? MENSEN ADMINISTREREN, BRIEVEN STUREN EN BETALEN? OF MENSEN VERBINDEN, INNOVATIE BEVORDEREN EN DE KLANT GELUKKIG MAKEN?

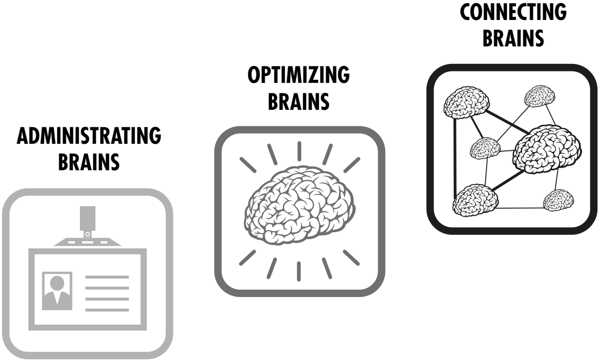
Het antwoord is: dit allemaal. De echte vraag is: waarom zitten zoveel HR-afdelingen vastgeroest in hun procedures en zijn ze vrijwel nutteloos als katalysatoren van verandering? Wakker worden! Het is de 21^{e} eeuw. Technologische ontwikkelingen stellen HR in de gelegenheid om een omzetcenter te worden (in plaats van een kostencenter). Een moderne HR-afdeling is een kloppend hart dat de organisatie van zuurstof voorziet.

WAT VRAAGT DE HEDENDAAGSE REALITEIT VAN HR?

De enige reden waarom HR-afdelingen zo passief en inert zijn, is dat ze hun werk altijd op dezelfde manier doen. Ze volgen de wetgeving en collectieve afspraken en zorgen ervoor dat mensen correct worden geadministreerd en betaald. Meer dan honderd jaar lang is HR niets anders geweest dan het administreren van breinen. En dat zit diep in het DNA.

Maar begin deze eeuw ontdekten we dat het belangrijkste kapitaal van een bedrijf maar anderhalve kilo weegt: het menselijk brein. Als gevolg hiervan werd het belang van de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek duidelijker. HRM werd omgedoopt tot HCM: Human Capital Management. We begonnen de inzet van de beschikbare breinen te optimaliseren en daardoor ontstond een nieuwe discipline: Talent Management.

En hoewel veel organisaties nog worstelen met Talent Management, is inmiddels een ander tijdperk aangebroken. Social media, mobiele apparaten, cloud en big data zijn met ons leven verweven. De consument weet via de smartphone alle feiten over producten en diensten te achterhalen en leest via de sociale media beoordelingen van over de hele wereld. We zijn *hyperconnected*.



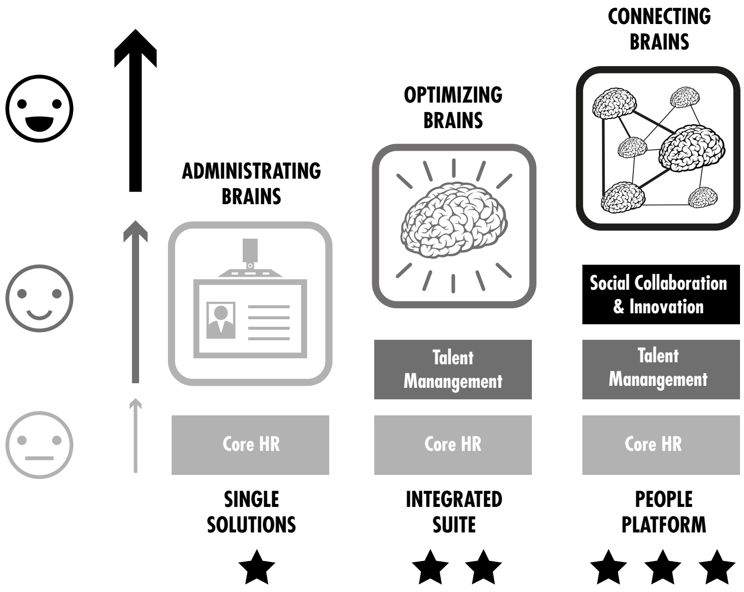
Toch slaagt maar een klein aantal organisaties erin binnen het bedrijf hyperconnectie te realiseren. Om werknemers zo te laten samenwerken, dat ze betere producten en diensten ontwikkelen en de klant een betere ervaring bezorgen. De paar bedrijven die dat wel doen, veranderen hun industrie. Ze zetten een revolutie in gang.
Ze *verbinden* mensen.

WELKE VERANDERING VINDT ER PLAATS?

Administratie van medewerkers is niet van betekenis voor je klanten. Je betaalt je personeel, anders vertrekken ze. Maar klanttevredenheid gaat daarmee niet omhoog. Automatisering kan alleen de administratie vergemakkelijken. Hierdoor dalen de totale kosten van de bestede (administratieve) tijd van werknemers, managers en stafafdelingen. Het voordeel dat vanuit de administratie te halen valt, gaat dus eigenlijk niet verder dan het verlagen van de kosten.

Dat verandert zodra je breinen niet alleen administreert, maar vooral optimaliseert. Dan komt HR tot leven. Het heeft impact op de motivatie van de medewerkers en op de executie van de strategie. Het heeft ook impact op de klanttevredenheid, omdat er nu meer gelukkige mensen op de werkvloer staan. Met het optimaliseren van talent ontstaan er nog twee voordelen: een verlaging van de kosten *én* een verhoging van de winst.

Maar dat is nog niet genoeg om de pittige concurrentiestrijd in de hedendaagse markt te overleven. Alleen verbonden teams kunnen profiteren van onvervulde behoeften van klanten en de innovatie tot stand brengen, die noodzakelijk is om een positie in de kopgroep te krijgen en te behouden. Er zijn drie voordelen als breinen worden geadministreerd, geoptimaliseerd en verbonden: de kosten gaan omlaag, de winst gaat omhoog én, -het belangrijkste- innovatie komt op gang. En dát heeft de meeste impact op klanttevredenheid.



EEN VOORBEELD

Haal je beste/ideale werknemer voor de geest. Stel je voor dat je HR-afdeling alleen maar het loonstrookje, de gewerkte uren, de onkosten en het contract van deze persoon beheert. Hoe dragen die werkzaamheden bij tot het verhogen van de klanttevredenheid van je klanten?

Stel je nu diezelfde topper voor op de meest geschikte plek in de organisatie. En stel je voor dat je steeds meer medewerkers in ideale functies inzet, zodat ze zich betrokken voelen en hun potentieel volledig wordt benut. Dat ziet er al heel wat beter uit, toch? Deze personen gaan meer voor het bedrijf betekenen en dat zal je terug zien in de algemene klanttevredenheid.

Maar… Wie bepaalt eigenlijk wie de ideale werknemer voor een functie is? Inderdaad, meestal een manager en/of een HR-medewerker.

Stel je nu eens voor dat niet een of twee personen bepalen wie getalenteerd is, maar dat de hele bedrijfscommunity die beslissing neemt. Dat heeft als voordeel dat de totale organisatie weet wie welke talenten heeft, omdat dat allemaal transparant is. En je klanten weten het ook.

Stel je eens voor wat er zou gebeuren als deze getalenteerde mensen continu samenwerken, zodat ze heel gemotiveerd steeds weer nieuwe ideeën kunnen genereren en het toekomstige aanbod van het bedrijf kunnen vormgeven. Dit scenario heeft een positieve uitwerking op de langetermijntevredenheid van uw klanten. Het is bepalend voor de winstmarges van morgen.

HOE ZIET DE TOEKOMST VAN HR ERUIT?

HR-kernprocessen zijn te automatiseren, zoals robots lopendebandwerk overnemen. Eén ding is echter niet zo makkelijk te automatiseren: creativiteit. Innovatie is een product van het menselijke brein en daarom heeft een Human Resources afdeling unieke mogelijkheden om een bedrijf te transformeren.

Ik voorspel dat de administratieve HR-taken in de nabije toekomst vrijwel helemaal geautomatiseerd zijn. Dan blijft er voor HR nog maar één rol over: verbetering van de productiviteit en de innovatie!

Het is voor veel mensen in HR tijd om de “waarom is HR hier” vraag te stellen. Is HR er alleen om medewerkers te administreren of bestaat HR om mensen te verbinden en innovatie en klanttevredenheid te bevorderen? De HR-afdeling die na de volgende wave van automatisering overblijft, is een omzetcenter. Een afdeling die een

community kan motiveren en kan laten samenwerken. Een afdeling die de juiste platforms en begeleidingsvormen beschikbaar maakt en daarmee communicatie, creativiteit en innovatie optimaliseert. Een afdeling die onmisbaar is voor de verbetering van klanttevredenheid. Een afdeling die zorgt voor workforce alignment. Een afdeling die sh*t gedaan krijgt.

TIP **TEDtalk Simon Sinek -** Start With Why

"WHEN I WENT TO SCHOOL, THEY ASKED ME WHAT I WANTED TO BE WHEN I GREW UP. I WROTE DOWN HAPPY. THEY TOLD ME I DIDN'T UNDERSTAND THE ASSIGNMENT AND I TOLD THEM THEY DIDN'T UNDERSTAND LIFE"

JOHN LENNON

3 HOE KRIJG JE SH*T GEDAAN?

HEB JIJ WEL EENS GOEDE VOORNEMENS? NIEUWE DOELSTELLINGEN VOOR HET BEDRIJF? HET IS NIET MOEILIJK OM WENSEN TE FORMULEREN. MAAR OM ZE DAADWERKELIJK TE REALISEREN, HEB JE ÉÉN SPECIFIEKE EN CRUCIALE VAARDIGHEID NODIG. EEN VAARDIGHEID DIE ZELDEN IN HR-COMPETENTIECATALOGI VOORKOMT. EN TOCH GAAT HET HIER OM DÉ BELANGRIJKSTE ZAKELIJKE VAARDIGHEID. EEN OVERKOEPELENDE BEKWAAMHEID, WAARVAN ALLE ANDERE VAARDIGHEDEN AFHANGEN: SH*T GEDAAN KRIJGEN!

Het maakt niet uit hoe goed jouw plan of strategie is. Als de uitvoering uitblijft, heb je er niks aan.

Sh*t gedaan krijgen versterkt alle andere competenties.
Sh*t gedaan krijgen is een katalysator voor succes.
En… Sh*t gedaan krijgen is iets dat iedereen kan leren.

Hoe krijgen succesvolle mensen sh*t voor elkaar? Ze doen het gewoon! Is dat alles? Ja dus. Bij Nike vatten ze het perfect samen: Just Do It!

DUS .. HOE KRIJG JE DINGEN VOOR ELKAAR?

De eerste stap is vaststellen of je jouw toezeggingen kunt waarmaken. Zorg ervoor dat je instinctief aanvoelt wat je wel en niet kunt. En zorg ervoor dat je een goed gevoel ontwikkelt voor wat belangrijk is en wat niet.

Telkens wanneer je een belofte niet nakomt, haal je de vaart uit je daadkracht. Andersom geldt dit principe ook: telkens wanneer je iets voor elkaar krijgt, nemen zelfvertrouwen en zelfeffectiviteit toe.

Stel het maximaal haalbare als doel. Denk erover na wat de beste manier is om dat doel te bereiken. Ga dan aan de slag en stop niet meer voordat je jouw bestemming hebt bereikt. Leer een routine aan: ontwikkel geleidelijk nieuwe gewoonten die helpen te focussen op dingen die je voor elkaar wilt krijgen. Zo simpel is het eigenlijk.

TIP The Alchemist – Paulo Coelho

VIJF TIPS OM DINGEN VOOR ELKAAR TE KRIJGEN

Als je jouw doelstellingen eenmaal hebt bepaald en een goede routine hebt ontwikkeld, is het van belang dat je gefocust blijft. De volgende tips hebben mij geholpen:

TIP 1: PROCRASTINEREN IS DE VIJAND

Je probeert iets gedaan te krijgen, maar de website waar je moet zijn laadt te langzaam. Voordat je het weet, ben je met Alt-Tab al naar een andere website of applicatie gegaan. Waar was je ook alweer mee bezig? Stop met surfen aan de oppervlakte, maar duik in de taak die je wilt afmaken. Kortom: word geen *taboholic*, maar focus op datgene wat af moet.

TIP 2: NOTEER DAGELIJKS DE DRIE BELANGRIJKSTE TO-DO DINGEN

Noteer ze op een stukje papier. En voer ze vervolgens uit. Een oude truc, maar wel een die in al zijn eenvoud werkt. Ons brein houdt ons maar al te makkelijk voor de gek. Als je niet aan het begin van de dag vaststelt wat jouw drie belangrijkste taken zijn, is de kans groot dat je elke taak als belangrijk gaat zien. Daardoor komen de dingen die echt belangrijk zijn, niet aan bod.

TIP 3: MAAK NOTITIES

Download een notitie app om goede ideeën die plotseling bij je opkomen niet verloren te laten gaan. Dat spaart een hoop tijd en energie. Parkeer ze gewoon zodat je ze kunt uitvoeren wanneer zich een ideale gelegenheid voordoet. Ik gebruik zowel Wunderlist (www.wunderlist.com) als een ouderwets notitieblokje.

TIP 4: "THROW AWAY YOUR TELEVISION"

"Throw away your television, salivate to repetition, levitate this ill condition now. It's a repeat," luidt de gouden tip van de Red Hot Chili Peppers. Wie zijn televisie uit laat, houdt veel tijd over en, wat nog belangrijker is, stopt zijn geest niet vol met commerciële prietpraat.

TIP 5: LEES

Lezen helpt op verschillende manieren om dingen gedaan te krijgen. Door te lezen, train je je brein in focussen. En focus is essentieel om sh*t gedaan te krijgen. Door te lezen kun je tevens mooi observeren hoe gefocust je bent. Als je gedachten maar blijven afdwalen terwijl je leest, is dat een teken dat je hoofd (te) vol zit. En daar zijn weer oplossingen voor, zoals meditatie en rust. Je kunt natuurlijk ook boeken lezen over sh*t gedaan krijgen. Daar zijn er heel wat van. Een paar tips:

TIPS

De 7 eigenschappen van effectief leiderschap - Stephen Covey
Getting Things Done - David Allen
Je ongekende vermogens - Tony Robbins

EN HOE ZIT HET DAN MET CREATIVITEIT EN HET GRIJPEN VAN MOMENTEN?

"Doen" is veel belangrijker voor een creatief proces dan je zorgen maken over datgene wat gedaan moet worden. De meest baanbrekende uitvindingen zijn per toeval gedaan, door een samenloop van omstandigheden. Door serendipiteit. Door creatieve mensen die geconcentreerd bezig waren met hun werk en daarbij in een flow terechtkwamen, waardoor iets nieuws ontstond. Daarom is zo'n proces ook nauwelijks te reconstrueren.

IEDEREEN KAN GEWOONTEN VERANDEREN: HET IS EEN KWESTIE VAN BEGINNEN EN STAP VOOR STAP DOORGAAN.

“Sh*t gedaan krijgen” mag creativiteit natuurlijk nooit in de weg staan. Maar de omstandigheden waarin creativiteit tot bloei komt, doen zich nu eenmaal niet 24/7 voor. Het is de kunst om goed te timen wanneer je moet afstemmen op een creatieve vibe, om daarna weer bewust verder te gaan met het omzetten van ideeën in acties.

CONCLUSIE

Iedereen kan meer sh*t voor elkaar krijgen. En iedereen kan anderen helpen meer sh*t voor elkaar te krijgen. Het is een kwestie van de juiste flow en de juiste instelling. Wie erin slaagt creativiteit en executie in evenwicht te houden, beschikt over een bijzonder krachtige set vaardigheden. Het maakt jezelf aantrekkelijk en het maakt een team (bijna) onoverwinnelijk.

4

NEGEN TIPS OM WORKFORCE ALIGNMENT TE VERBETEREN

WORKFORCE ALIGNMENT BETEKENT ERVOOR ZORGEN DAT ALLE MEDEWERKERS DE MISSIE, VISIE EN DOELSTELLINGEN VAN DE ORGANISATIE BEGRIJPEN EN WETEN OP WELKE WIJZE HUN INDIVIDUELE ROL DAARAAN EEN BIJDRAGE LEVERT.

WAAROM IS DIT BELANGRIJK?

Neem een club als FC Barcelona. Talent management en strategie zijn perfect op elkaar afgestemd, wat de club een indrukwekkende prijzenkast heeft opgeleverd. Het bedrijfsleven is in dat opzicht niet anders. Sterker nog, het is dynamischer dan voetbal. Bedrijven worden in een steeds hoger tempo geconfronteerd met technologische ontwikkelingen, die leiden tot continue veranderingen in de strategie. En dat leidt weer tot enorme uitdagingen in het vinden van het

juiste talent, en in het afstemmen van dat talent op de doelen van de organisatie.

Het proces van continue afstemmen, is workforce alignment. Als iedereen dezelfde overtuiging heeft van de missie en doelen van de organisatie, dan schept dat helderheid en richting. Die zorgen ervoor dat mensen beter samenwerken, om die doelen te bereiken.

VOOR WIE IS WORKFORCE ALIGNMENT BELANGRIJK?

Workforce alignment is op de eerste plaats van belang voor de directie. Directeuren begrijpen heel goed dat succes een combinatie is van een goede strategie *en* een krachtige uitvoering. Bij het formuleren van een strategie is de directie vaak persoonlijk betrokken. Maar hoe zorg je ervoor dat de strategie zo goed mogelijk wordt uitgevoerd? Dat doet namelijk de hele organisatie, wat de executie van de strategie een stuk lastiger maakt dan het opstellen ervan.

DE ROL VAN HR

Talent management wordt vaak gezien als een HR-taak, maar workforce alignment vreemd genoeg niet. Terwijl het hier toch gaat om afstemming tussen *mensen*. En wie weet er nu meer van het optimaliseren en motiveren van mensen dan de afdeling *Human* Resources?

Workforce alignment kan het verschil zijn tussen winnaars en verliezers. Daarom tien tips om workforce alignment te verbeteren.

TIP 1: MEER TRANSPARANTIE

Hoe kunnen mensen begrip opbouwen voor iets wat ze niet zien? Het *zichtbaar* maken van doelstellingen is de eerste stap naar workforce alignment.

TIP 2: VERGROOT DE VERANTWOORDELIJKHEID

Door prestaties transparant te maken en in teams met elkaar te delen en te bespreken. Op deze manier kunnen prestaties die onder de

maat zijn, als groep worden besproken en gecorrigeerd. Medewerkers kunnen elkaar zo verantwoordelijk houden.

TIP 3: MAAK DE DINGEN NIET GECOMPLICEERDER DAN ZE ZIJN

Er is een dunne scheidslijn tussen afstemming en overstructurering. Het opstellen van SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) doelstellingen is een *middel* om een doel te bereiken, geen doel op zich. Wees er alert op dat je geen KPI's stelt omdat iedereen dat doet. De bedoeling is: alle neuzen dezelfde kant op.

TIP 4: VERBIND DOELSTELLINGEN

Het cascaderen van doelen van boven (de CEO) naar beneden (de afzonderlijke werknemers) heeft als voordeel dat men snel op één lijn kan komen. Het nadeel kan zijn dat medewerkers mogelijk doelen gaan kopiëren en niet zelf met ideeën komen. Daarom is het slim om leiders eerst een visie en strategie te laten opstellen, waaraan de overige medewerkers ideeën kunnen toevoegen. Het is een flexibel proces en er moet ruimte zijn voor voortschrijdend inzicht.

TIP 5: EEN JAARLIJKSE PRESTATIEBEOORDELING IS NIET VOLDOENDE

Ergens in een ver verleden heeft iemand de jaarlijkse prestatiebeoordeling uitgevonden. Waarom zo veel HR-organisaties deze periodiek nog steeds religieus volgen, is voor mij een mysterie. Het evalueren van prestaties is een doorlopend proces. Onderzoek met welke interval je de prestaties van jouw teams het beste kunt beoordelen en bespreekbaar kunt maken.

TIP 6: GEBRUIK WORKFORCE ANALYTICS

Met workforce analytics monitor je de impact van workforce aligment. Door bijvoorbeeld het percentage afgestemde doelstellingen te vergelijken met het percentage niet-afgestemde doelstellingen, zie je direct hoe 'aligned' je onderneming is. Alle doelstellingen die

zijn gekoppeld aan de doelen van het bedrijf worden als afgestemd beschouwd, alle andere als niet-afgestemd.

TIP 7: BETREK ZZP-ERS EN INHUURKRACHTEN

Workforce alignment gaat niet alleen om werknemers in loondienst. Ingehuurde medewerker zijn net zo belangrijk. Zeker omdat deze groeiende groep vaak wordt 'vergeten' in allerlei communicatie. Ze zijn een integraal onderdeel van de organisatie.

TIP 8: OMARM SOCIAL TECHNOLOGIE...

Het is niet voldoende om een paar keer per jaar in vergaderingen uitleg te geven over de strategie. Je moet op verschillende niveaus met je medewerkers communiceren. Social media tools zijn daarvoor zeer geschikt. Denk bijvoorbeeld aan terugkerende blogs en vlogs over de voortgang van de strategie, dagelijkse tweets of andere korte berichten op interne social media platformen, et cetera.

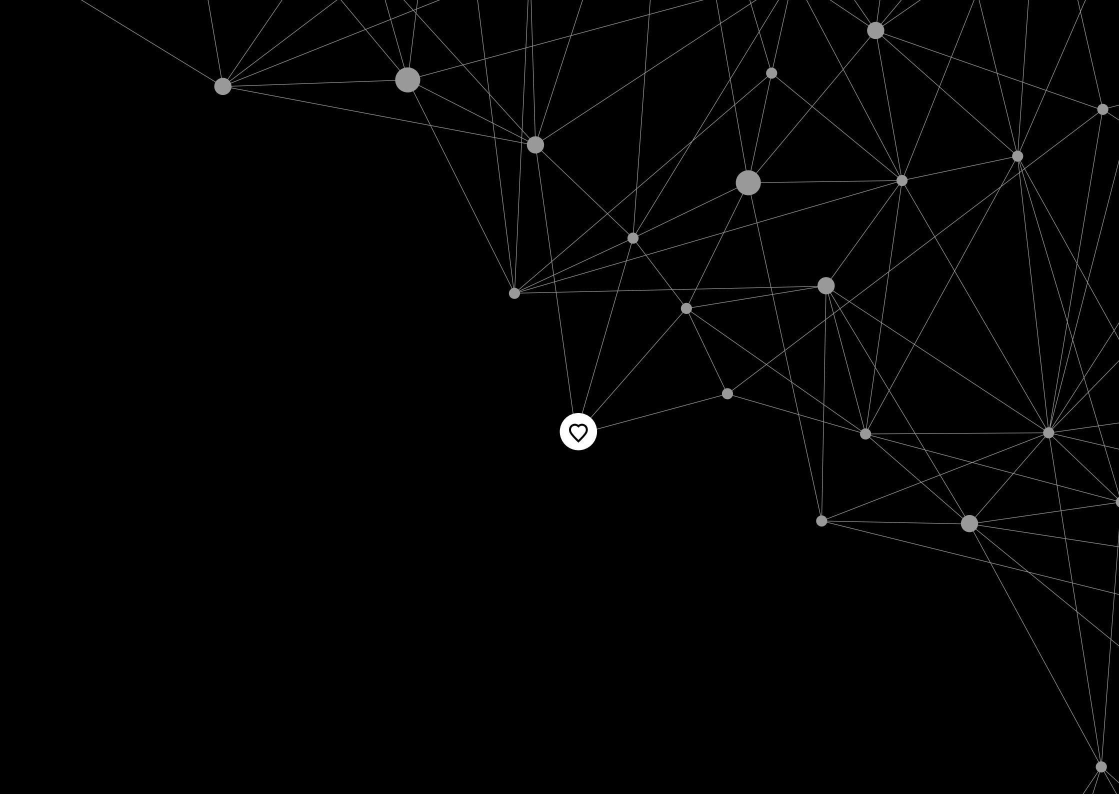
TIP 9: ... MAAR VERTROUW NIET ALLEEN OP TECHNOLOGIE

Technologie maakt alles eenvoudiger, maar kan niet bijdragen aan de boodschap zelf, aan het hart van de onderneming. Bespreek *waarom* mensen willen werken voor het bedrijf. Zorg dat je de mensen echt raakt. Anders gaat de boodschap het ene oor in en het andere weer uit.

Workforce alignment gaat over het creëren van betrokkenheid. Alle wijsheid zit verpakt in de spreuk hiernaast, die nog altijd de basis vormt om mensen te betrekken bij wat je wilt bereiken.

I HEAR AND I FORGET.
I SEE AND I REMEMBER.
I DO AND I UNDERSTAND.

CONFUCIUS



CULTUUR & VERANDERING

5

VERANDER JE SNEL GENOEG?

KUN JE VERANDEREN? NATUURLIJK KUN JE DAT. IEDEREEN WORDT ELK MOMENT BLOOTGESTELD AAN EXTERNE IMPULSEN DIE EEN IMPACT HEBBEN OP JE NORMEN, WAARDEN EN PERSPECTIEF.

Zo verandert iedereen elke dag een beetje. Verandering is constant. De vraag is: kun jij jezelf en je organisatie snel genoeg aanpassen, zodat je relevant blijft in de hedendaagse economie? Ook organisaties ontwikkelen zich voortdurend. Als het om verandering gaat worden er elke dag nieuwe snelheidsrecords gebroken. Dat komt vooral door de ongekende mogelijkheden die door technologie zijn ontstaan. Er dient zich een stortvloed aan nieuwe kansen aan, waardoor traditionele, bureaucratische, controlerende en hiërarchische organisaties in een identiteitscrisis zijn terechtgekomen.

DEZE BEDRIJVEN ZIJN NIET ONTWRICHT DOOR ANDERE BEDRIJVEN. ZE HEBBEN ZICHZELF ONTWRICHT DOOR TE LANGZAAM TE HANDELEN.

HET ONDERSCHATTEN VAN VERANDERING

In bureaucratische organisaties zijn te veel werknemers inactief en ongemotiveerd. De drang om alles te controleren, nutteloze managementlagen en angst hebben deze bedrijven compleet verlamd. Ze zijn daardoor binnenkort niet meer in staat om de moordende concurrentie te overleven, die zo kenmerkend is voor een moderne marktwerking.

Wat gaat er dan gebeuren? Ze proberen zich reactief aan te passen. Helaas draaien heel wat organisaties zichzelf een rad voor ogen door grote veranderingscampagnes in te richten, zonder dat er echte intrinsieke veranderingen plaatsvinden. Een paar voorbeelden:

1. BIJ VEEL BEDRIJVEN IS GELD HET DOEL GEWORDEN

Een geweldig idee werd ooit een geweldig bedrijf, dat tot doel had iets te veranderen in de wereld. Iets in het leven van anderen te verbeteren. Natuurlijk was daar geld voor nodig, maar geld was een middel. Het was geen doel op zich. Dit middel werd na verloop van tijd en naarmate het bedrijf groeide een doel. Het ging zo sterk overheersen, dat het oorspronkelijke oogmerk van de organisatie naar de achtergrond verdween. En op het moment dat de beursgang werd gevierd, werd eigenlijk alleen nog maar getoast op het feit dat de missie tot een marketingslogan op de website was gereduceerd.

2. DE ANGST OM WERKLOOS TE WORDEN IS DE BESTE MANIER OM HET TE WORDEN

Werknemers die zich in hun bureaucratische functiebeschrijving ingraven omdat ze bang zijn hun baan kwijt te raken, bouwen silo's. Het zijn de mensen die vrij snel zeggen "Dat werk staat niet in mijn functiebeschrijving en is dus niet mijn verantwoordelijkheid". Silo's geven een vals gevoel van geborgenheid. Wanneer hun werkgever zo slecht met veranderingen omgaat dat het bedrijf zichzelf overbodig maakt, raken deze werknemers toch hun baan kwijt. Het is een situatie zonder winnaars, waarin mensen meer dan hun baan kunnen verliezen. Ook hun passie staat op het spel.

3. BEDRIJVEN MET COMPLEXE 3D-MATRIXEN EN -STRUCTUREN ZIJN NIET SCHAALBAAR

Sommige bedrijven benoemen een Chief Strategy Officer en een Chief Innovation Officer bovenop alle lagen die ze al hebben, en roepen dat ze innovatief zijn. Maar in feite vergroten ze de complexiteit en reduceren ze hun vermogen te innoveren. Ze maken hun werknemers en klanten wijs dat ze innoveren, terwijl ze enkel een nieuwe marketingboodschap hebben bedacht.

4. HIËRARCHIE, ANGST EN MANAGEMENT OP BASIS VAN SPREADSHEETS ZIJN DE VIJANDEN VAN EEN CREATIEVE GEEST

Traditionele instrumenten beperken het potentieel van ons brein op een destructieve manier. Mensen worden in een hokje geduwd. Vervolgens wordt gevraagd of ze "out-of-the-box" willen denken. Als dat de bedoeling is, kunnen alle hokjes en vakjes het beste maar meteen worden opgeruimd! Dan komt er een compleet nieuwe werkelijkheid tot stand.

DE VRAAG IS NIET *OF* JE VERANDERT, MAAR HOE *SLIM* EN *SNEL* JE VERANDERT.

WAT KUN JE DOEN? CROWDSOURCEN!

Het onmogelijk om de uitdagingen van nu aan te gaan met de oplossingen van gisteren. Dat is zelfs volslagen waanzin. Je kunt je organisatie beter als een organisme zien. Organisatie en organisme: het scheelt niet veel. Een bedrijf kan geen betonnen bureaucratische fabriek uit de 20^{e} eeuw blijven. Het moet aansluiting vinden op de omgeving. Flexibel zijn en schaalbaar. Moderne technologie maakt dat op een verbluffende manier mogelijk. Crowdsourcing is zo'n natuurlijke organische methode.

Crowdsourcing is het bij elkaar brengen van een menigte voor een bepaald doel, zoals consultancy, innovatie, onderzoek of zelfs beleidsontwikkeling. Door het internet is crowdsourcing heel gemakkelijk geworden en daarmee een fantastische manier om flexibeler en natuurlijker te ondernemen. Het motto "twee zien meer dan één" is extra van toepassing bij crowdsourcing. Dat zorgt ervoor dat bepaalde ontwikkelingen veel sneller gaan. Hoe je daarvan gebruik kunt maken? Door het vertrouwen in de crowd te hebben en te ontdekken wat de kracht van samenwerking via social media is. Zoek uit welke processen geschikt zijn voor crowdsourcing en geef deze uit handen. Een paar voorbeelden:

- Helpdesks blijken zich prima te lenen voor crowdsourcing. Een 'traditionele' helpdesk verliest het altijd van de crowdsourcedesk. Er wordt sneller en beter geantwoord als een groter en gemotiveerder aantal experts meedenkt.

- Teams laten werken zonder managers is ook een vorm van crowdsourcing. Een team is een piepkleine “crowd” die er perfect in slaagt productief te zijn.
- Marketingafdelingen over de hele wereld maken crowdsourcecampagnes via platforms als Eyeka en beschikken zo over exponentieel meer creatieve slagkracht en over veel coolere resultaten. Stel je voor: je wilt een nieuwe marketing campagne. In plaats van een vraag aan je eigen marketingafdeling, publiceer je het idee op Eyeka en laat je creatieve mensen wereldwijd een voorstel maken. Uit al die voorstellen kies je de beste. De hoeveelheid en de kwaliteit die je dan ontvangt, ligt ongetwijfeld een stuk hoger.
- Ook de ontwikkeling van cloud software is een crowdsource mechanisme. De gebruikers bepalen wat nodig is en genereren de ideeën. Ontwikkelaars bouwen vervolgens de software. Alle gebruikers gebruiken dezelfde versie van die software en helpen dus het Kaizen (continue verbetering) proces. Die ontwikkelaars hoeven overigens niet bij één organisatie te horen. Ook de ontwikkeling van software is heel geschikt gebleken voor crowdsourcing. Kijk maar eens naar Github (www.github.com).

Natuurlijk kan (nog) niet alles met crowdsourcing worden aangepakt. Concentreer je dus op de processen waarbij dat wel kan en ontwikkel de rest van daaruit. Uber en Airbnb zijn nog maar het begin. Blockchain wordt waarschijnlijk de volgende stap. Wat wordt jouw eerste stap?

TIP **TEDtalk Ricardo Semler -**
Radicale wijsheid voor een bedrijf, een school, een leven

HOU JE SNELHEID IN DE GATEN

Organismes in de natuur veranderen constant. De snelheid waarmee dat gebeurt, bepaalt of een organisme overleeft of niet. Denk aan Charles Darwin als je je eigen snelheid van verandering beoordeelt. Neem geen genoegen met een gemiddeld transitiemodel. Zit je in een transformatieprogramma dat wordt gekenmerkt door een saaie PowerPoint met 112 dia's, een roadmap voor de komende vijf jaar en meer stuurcommissieleden dan creatieve, content creërende mensen? Denk dan nog eens goed na of dat is wat je wilt. Is die verandering snel genoeg en goed genoeg?

Verlos je bedrijf van de fysieke ketenen die het moeilijk maken digitaal aansluiting te vinden op de samenwerkingseconomie.

TIP **Raymond Kurzweil -** De Singularity is nabij

HIËRARCHIE, ANGST EN MANAGEMENT OP BASIS VAN SPREADSHEETS ZIJN DE VIJANDEN VAN EEN CREATIEVE GEEST.

6 DE ONGELIJKE STRIJD TUSSEN CULTUUR EN STRATEGIE

IN VEEL BEDRIJVEN GAAPT EEN ENORME KLOOF TUSSEN CULTUUR EN STRATEGIE. HOE GROTER DE ORGANISATIE, HOE GROTER DE KLOOF. VOORAL WANNEER DE ORGANISATIE ZICH IN EEN OVERGANGSPERIODE BEVINDT. DAN ROEPT HET MANAGEMENT STEEDS HARDER WELKE DOELSTELLINGEN EN BELEID MEN GRAAG WIL ZIEN, TERWIJL CULTUUR OP DE WERKVLOER DAAR STEEDS VERDER VANAF KOMT TE STAAN.

Roepen welke strategie je wilt zonder de cultuur te beïnvloeden, heeft totaal geen zin. Cultuur eet strategie als snack! Emoties zijn veel sterker dan regels en structuren. Toch besteden we doorgaans meer aandacht aan strategieën dan aan cultuur. Dat komt doordat het relatief eenvoudig is om een strategie aan te passen. Terwijl het extreem lastig is om een cultuur te veranderen. Daarvoor is doorzettingsvermogen, wilskracht en authenticiteit nodig. Met authenticiteit bedoel ik: niet A zeggen en B doen. Je wilt geen organisatie in een identiteitscrisis.

Ik vind verandermanagement bijzonder interessant. Wat kun je doen om de cultuur zo goed mogelijk te begeleiden en een collectief te manoeuvreren in de alsmaar veranderende marktomstandigheden? Hier zijn zes tips voor succesvol veranderingsmanagement.

TIP 1: AFSTEMMING VAN DOEL EN GEVOEL

Wat de strategie ook is, het is essentieel dat je medewerkers erin geloven. Je kunt zoveel verstandelijke argumenten aanvoeren als je wilt, maar als je de mensen niet in het hart raakt, krijg je ze niet over de streep. Het heeft geen zin om over KPI's te praten als je medewerkers daarvan de waarde niet inzien. Je wilt je mensen motiveren. Je moet ze uitleggen waarom je bepaalde doelstellingen hebt. Uiteindelijk gaat het erom dat je medewerkers instemmen met de voorgenomen verandering. Gevoelsmatig, bewust en vooral vrijwillig.

Er wordt vaak gezegd dat mensen niet van verandering houden. Ik ben het daar niet mee eens. Ik geloof dat mensen best willen veranderen; ze willen alleen niet veranderd wórden. Er zijn veel redenen waarom mensen zich verzetten tegen verandering, maar niet veranderen is (meestal) geen optie. Geef medewerkers de kans verandering te omarmen. Zorg ervoor dat ze een intrinsiek en gewaardeerd onderdeel zijn van die verandering. Probeer verandering nooit op te dringen. Dwang heeft altijd negatieve effecten op de gevoelens van je mensen en dan raakt het doel – afstemming en overeenstemming – steeds verder uit zicht.

Er zullen altijd mensen zijn die de voorgenomen veranderingen niet toejuichen. Dat is geen probleem. Het is zelfs logisch. Hoe groter de verandering, hoe groter de aanpassingen in medewerkers die mogelijkerwijs nodig zijn om die verandering te ondersteunen. Voor sommige veranderingen zijn letterlijk andere mensen nodig. Een succesvolle uitvoering van een nieuwe strategie is ook een kwestie van de juiste personeelssamenstelling.

TIP 2: VERANDEREN IS OOK AFLEREN

Organisaties die een veranderingstraject doorlopen, zijn vaak bang klanten kwijt te raken. Ze spelen dus op veilig: zetten in op het oude én op het nieuwe. Dit leidt tot een dubbele filosofie, een dubbele agenda. Dat is geen aanrader. Verandering betekent afscheid nemen van de oude manier van werken. Dat wil zeggen: afleren. En afleren is veel moeilijker dan aanleren.

Focus op het nieuwe betekent focus op leren. Maar dat is maar één kant van de zaak, en wel de rationele. Ook wel bekend als de strategie. Focus op afleren is het emotionele gedeelte. Daarbij gaat het om gedrag, gewoonten en gebruiken. Anders gezegd: om cultuur. Cultuur veranderen vraagt veel meer energie. Helaas heeft geen enkele strategieverandering kans van slagen als de cultuur niet mee verandert. Om te slagen, moet je weten wat de oude manier van werken precies is. Dat is namelijk wat men moet afleren.

TIP 3: RESPECT VOOR DE TRADITIONELE AANPAK

Soms zie ik dat het oude behandeld wordt als iets slechts. Dat vind ik niet verstandig. Het ‘oude’ was er niet voor niks. Het was niet verkeerd, het moet alleen veranderen om te kunnen overleven. Vandaag de dag heeft iedereen een draadloze telefoon, maar een telefoon met een snoer aan de hoorn was ook een prima apparaat. In de vorige eeuw.

De oude manier van werken heeft de organisatie gebracht tot waar ze nu is. Die ervaring verdient respect en kan waardevol zijn voor het ontwikkelen van alles wat nieuw is. Want de verschillende generaties in een organisatie hebben allemaal een verschillende emotionele band met de ‘oude’ manieren van werken. Al die generaties moeten elkaar juist helpen om het nieuwe te omarmen. Respect voor het ‘oude’ is daarvoor een essentieel fundament.

TIP 4: GEEN MANAGERS MAAR LEIDERSCHAP

Mensen hebben geen managers nodig: ze hebben behoefte aan een leider, aan iemand die ze de weg wijst. Een leider is iemand die de daad bij het woord voegt, die echt en oprecht is. Een leider die niet authentiek is, valt door de mand. Mensen kijken daar dwars doorheen. Loze beloften en drogredenen worden door niemand serieus genomen. Zonder authentiek leiderschap is verandering onmogelijk, omdat men niet collectief volgt en de schouders eronder zet.

Maar leiderschap alleen is niet voldoende. Je hebt mensen nodig die het voortouw nemen, die anderen stimuleren. We hebben het daarbij niet noodzakelijkerwijs over managers maar over medewerkers, uit alle geledingen van de organisatie, die initiatief nemen. Ambassadeurs die laten zien hoe het moet. Dat zijn de werkelijk waardevolle mensen, de veranderaars. In principe tonen ze allemaal een klein stukje leiderschap. Geef ze de ruimte die ze nodig hebben, en het krediet dat ze verdienen.

TIP 5: BELONING VOOR POSITIEF GEDRAG

Beloon die medewerkers die de moed tonen om te experimenteren, die het veranderingsproces dragen en stimuleren, die voor resultaat zorgen. Laat andere medewerkers zien wat die resultaten zijn en hoe de initiatiefnemers worden beloond voor hun successen.

Gebrek aan differentiatie in waardering is een de facto beloning voor managers en medewerkers die niet veranderen en niet bijdragen tot verandering. Dat is uitermate frustrerend voor de mensen die zich wel volledig inzetten en het schept onduidelijkheid voor het totale personeel.

TIP 6: ELKE STAP IN DE GOEDE RICHTING IS EEN FEESTJE WAARD

Elke stap op weg naar verandering mag gevierd worden, om twee redenen. Ten eerste is plezier op de werkvloer goed voor iedereen. En minstens zo belangrijk: door de nieuwe manier van werken te

koppelen aan een feestje en aan plezier, creëer je een verstandelijke en intuïtieve waardering voor die nieuwe manier van werken.

Door successen te vieren, maak je positieve resultaten – en de manier waarop ze tot stand zijn gekomen - voor iedereen zichtbaar. Dat motiveert mensen om de nieuwe manier van werken te accepteren. Ze voelen zich meer met elkaar verbonden en zijn meer betrokken. Elk feestje dat je met je medewerkers viert, of dat nu bij de bekendmaking van de winnaars van een competitie is, de verkiezing van de medewerker van de week of het behalen van eerder vastgelegde mijlpalen, is een stap weg van de oude methoden.

CONCLUSIE: FOCUS OP CULTUUR

Veranderingsmanagement is een investering in wilskracht, energie en tijd. Een investering die meer dan de moeite waard is. Volgens Towers Watson[1] hebben bedrijven met een sterke strategie voor veranderingsmanagement tot 3,5 keer meer kans op verbetering van prestaties.

Een strategie bedenken is stap één. Dit is alleen het uitstippelen van de route. Stap twee is de reis daadwerkelijk ondernemen. De executie van de strategie door alle focus op cultuur! Om een competitief verschil te kunnen maken en een voorloper te blijven in deze competitieve markt, gaan deze stappen hand in hand.

....

1 www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/01/2011-2012-Change-and-Communication-ROI-Study-Report

7

WAT KUNNEN WE LEREN VAN MILLENNIALS?

MILLENNIALS ZIJN DE LAATSTE GENERATIE DIE DIRECT GETUIGE IS GEWEEST VAN DE OVERGANG VAN ANALOOG NAAR DIGITAAL. ZIJ HEBBEN IN HUN JEUGDJAREN DE GLOBALISERING MEEGEMAAKT EN ZIEN HOE MENSEN EN DINGEN MET ELKAAR VERBONDEN RAKEN. ZE HEBBEN DE OPKOMST GEZIEN VAN EEN NIEUWE ECONOMIE WAARIN DELEN EN SAMENWERKEN VOOROP STAAN.

Millennials, ook bekend als Generatie Y, zijn geboren tussen de jaren 80 van de vorige eeuw en de beginjaren van deze eeuw. Ze staan voor een significant proces en tempo van verandering. Ze zijn een verpersoonlijking van die verandering. Ze zijn zowel de vormgevers als de consumenten van innovatie. En over niet al te lange tijd zijn ze de dominante generatie in de globale beroepsbevolking. Wat betekent dat voor organisaties? Welke lessen kunnen wij van hen leren?

1. JE BENT ZO OUD ALS JE JE GEDRAAGT

Millennials zijn een generatie. Bewustzijn van generaties is belangrijk, maar een groep benaderen op basis van louter leeftijd kan misleidend zijn. Tot welke generatie iemand behoort, wordt uiteindelijk bepaald door gedrag, mentaliteit en de manier van denken. Het zijn niet zozeer de jaren die tellen: het zijn de ervaringen die ertoe doen.

2. PERSONEELSBESTAND ALS AFSPIEGELING VAN HET KLANTENBESTAND

Het innovatietempo verhoogt continu, waardoor veranderingen steeds sneller tot stand komen. We hebben echter te maken met een beroepsbevolking die uit vijf generaties bestaat, en niet elke generatie kan en wil deze veranderingen absorberen. We moeten dan ook steeds meer rekening houden met diversiteit in absorptievermogen van verandering op de werkvloer.

Het opbouwen van de juiste personeelsmix heeft alles te maken met strategische personeelsplanning. Dat komt er in het kort op neer dat je de ideale personeelsmix in (leeftijds)diversiteit goed voor ogen houdt bij alle beleidsvorming. Wetgeving is verschillend per land en ondernemingsraden zetten hun hakken in het zand, maar uiteindelijk is elke organisatie gebaat bij personeel dat een afspiegeling is van de klant. Dat leidt namelijk tot beter inzicht in wensen en behoeften van de klant.

3. GAMIFICATIE

Millennials zijn opgegroeid met consoles zoals een PlayStation, Nintendo of XBox. Ze hebben de ontwikkeling meegemaakt van Pacman naar Grand Theft Auto 5, de meest succesvolle game aller tijden met een opbrengst van meer dan 1 miljard dollar in drie dagen.

De huidige generatie is gewend aan competitie, houdt van competitie. Het is dus niet de vraag óf gamificatie werkt, maar hoe je daar in de praktijk gebruik van kunt maken. De essentie van gamificatie is als volgt:

- schep uitdagingen en stel beloningen in het vooruitzicht,
- maak de resultaten en beloningen openbaar / transparant,
- geef onmiddellijke feedback op de prestaties (om deze te verbeteren).

Dit mechanisme werkt uitermate verslavend en motiverend in spellen, maar is – mits uitgebalanceerd geïmplementeerd – ook erg prestatiebevorderend in het bedrijfsleven. Met name de transparantie en onmiddellijke feedback zijn de nieuwerwetse ingrediënten waarmee organisaties hun voordeel kunnen doen.

Gamificatie is overigens geen exclusief millennials-thema. Ik ben ervan overtuigd dat elke generatie gevoelig is voor de principes van uitdaging en beloning. Millennials hebben er alleen meer ervaring en een sterkere klik mee.

4. GEBRUIK ALTIJD DE NIEUWSTE TECHNOLOGIE

Millennials hebben de digitale revolutie meegemaakt. Ze hebben de wereld zien veranderen van analoog naar digitaal. Ze zijn de eerste generatie digitale autochtonen en hun affiniteit met technologie is mede bepalend voor hun consumptiepatronen. Ze zijn gewend onmiddellijk te beschikken over prijsvergelijkingen, productinformatie en reviews van gelijkgestemden. Onmiddellijke beschikbaarheid van informatie is voor hen geen luxe, het is de standaard. Wat is het argument om dergelijke standaarden niet te hanteren binnen een organisatie? Millennials laten zien hoe je dat doet. Het is natuurlijk voor ze.

5. ZORG VOOR EEN BREED SCALA AAN WERKERVARINGEN

Sommige mensen menen dat millennials van nature jobhoppers zijn, maar dat is een vertekend beeld. Het gaat ze om het afwisselen van ervaringen. Dat maakt het zo belangrijk om goed te kijken naar interne carrièremogelijkheden en ervoor te zorgen dat er brede mo-

gelijkheden zijn. Stimuleer vanuit je bedrijfscultuur bijvoorbeeld het maken van horizontale stappen.

Zorg dat er geen silostructuren ontstaan die mensen ervan weerhouden talent te delen. En houd je belangrijkste talent zorgvuldig in de gaten! Bied hen diversiteit en afwisseling aan. Doe je dat niet, dan is jobhopping het logische gevolg. Niet omdat millennials nu eenmaal daarvoor kiezen, maar omdat je ze geen andere keuze laat.

6. ZORG VOOR AANGEPASTE ONTWIKKELINGSTRAJECTEN PER GENERATIE

We krijgen allemaal te maken met verandering. Dat geldt voor elke generatie, niet alleen voor millennials. De verschuiving van classroom training naar e-learning bijvoorbeeld, komt doordat millennials op een andere wijze informatie absorberen. Hoe meer er sprake is van verandering, des te meer behoefte er is aan ontwikkelingsmogelijkheden. En leren vraagt voor verschillende generaties om verschillende benaderingen.

De aan multitasking gewende millennial heeft een relatief korte aandachtsspanne en wil leren in hapklare brokken, terwijl de babyboomer graag een boek leest – liefst met papieren pagina's. Hoe het ook zij, elke generatie moet op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen om relevantie op de werkvloer te behouden. Blijf dus goed nadenken over de leer- en ontwikkelingsbehoeften van elke generatie.

7. BETAAL OP BASIS VAN VERDIENSTE

Salaris bepalen op basis van dienstjaren is achterhaald, tenzij je medewerkers die langer in dienst zijn meer betaalt omdat ze meer ervaring hebben en daardoor ook meer toegevoegde waarde leveren. Betalen per gig is een nieuwe vorm van belonen. Millennials zijn gewend om te betalen met afname (pay as you go via iTunes bijvoorbeeld) of abonnement (denk aan Netflix).

8. KIJK VOORUIT: DE IGENERATIE KOMT ERAAN

Het verschil tussen de iGeneratie en de millennials is groter dan alle generatiekloven tot dusver. Millennials kunnen nog onderscheid maken tussen een analoge en een digitale wereld, want ze hebben de overgang meegemaakt. Dat geldt niet voor de iGeneratie, ook bekend als de generatie Z of de generatie "Heads Down", die niet anders kent dan digitaal en die onmiddellijk begint te swipen als er een plaatje in beeld komt. Een generatie die er het nut niet van inziet iets uit je hoofd te leren als je het ook kunt opzoeken met Google.

CONCLUSIE

Jonge generaties brengen noodzakelijke energie. De generatie van millennials is de belichaming van onze evolutie als mens en de drijvende kracht achter onze economie. En ze geven het stokje straks door aan een iGeneratie die, samen met de voortschrijdende technologie, onze manier van leven nog drastischer zal herdefiniëren. Het omarmen van deze evolutie betekent profiteren van de voordelen die nieuwe generaties ons brengen: een continue stroom van nieuwe energie waarmee we onze bedrijfsvoering kunnen verbeteren. Is dat niet prachtig?

8

SUCCESSIE-MANAGEMENT: DOE HET GEWOON!

VEEL ORGANISATIES VERLIEZEN KENNIS EN KUNDE ALS MEDEWERKERS HUN BAAN OPZEGGEN. HET LOONT DAAROM OM VANAF DE EERSTE DAG OP ZOEK TE GAAN NAAR CONTINUÏTEIT. EEN PROACTIEVE, OPEN EN SOCIALE SUCCESSIESTRATEGIE VOORKOMT HET AD-HOC SPEUREN NAAR VERVANGING. HET VERHOOGT DE TEVREDENHEID VAN MEDEWERKERS. HET VERGROOT DE INTERNE MOBILITEIT EN HET KOST NAGENOEG NIETS. KORTOM: TIJD OM SUCCESSIEMANAGEMENT DIEPER TE INTEGREREN IN DE BEDRIJFSVOERING!

Het identificeren en ontwikkelen van opvolgers is vaak slecht of helemaal niet geregeld. Voor de top, de C-level managers, ligt veelal wel een plan klaar. Zeker bij publieke figuren. Denk aan de opvolging van Steve Jobs door Tim Cook. Apple had dit opvolgplan al lang klaarliggen.

Toch hebben werkgevers het liever niet over het vertrek van hun medewerkers. Er rust zelfs een taboe op: waarom zou iemand überhaupt weg willen? Het actief stimuleren van interne mobiliteit kan wel eens slecht reflecteren op een manager. Of - nog schrijnender - er zijn managers die zich helemaal niet druk maken over lange termijn zaken zoals successiemanagement, onder het motto 'na mij de zondvloed'.

STRUISVOGELPOLITIEK

Bedrijven die geen open beleid opstellen rondom opvolging, voeren in mijn ogen een vorm van struisvogelpolitiek. Werknemers blijven tegenwoordig niet meer tientallen jaren 'plakken' bij dezelfde werkgever. En doen ze dat wel, dan moeten organisaties voorkomen dat werknemers hun huidige functie als eindstation zien.

Medewerkers die zo nu en dan van rol en uitdaging veranderen binnen de organisatie, houden de boel fris. Daarom vier tips voor successiemanagement.

TIP 1: START DIRECT MET EEN POP

Een goede opvolgingsstrategie begint op het moment dat iemand voor jouw organisatie komt werken. Start direct met een persoonlijk ontwikkelplan (POP) waarin je verwachtingen, ambities en doelen in kaart brengt. Daardoor kijk je in veel breder perspectief naar de inzetbaarheid van de medewerkers op lange termijn. Door medewerkers zo vroeg mogelijk in dat proces te betrekken, houd je rekening met hun wensen. Zo kun je vroeg inspringen op bijvoorbeeld wensen rondom (bij)scholing en ambities. Daarnaast krijg je een mooi overzicht van hoe lang mensen bepaalde functies al uitvoeren, waardoor je nauwkeuriger kunt voorspellen wanneer mobiliteit gaat plaatsvinden. Deze mobiliteit kan weer mooi worden ingevuld met mensen die een passende ambitie hebben.

TIP 2: LAAT MEDEWERKERS HUN EIGEN OPVOLGER KIEZEN

Laat medewerkers niet alleen nadenken over hun groeimogelijkhe-

den, maar laat ze - in de aanloop naar een nieuwe uitdaging - nadenken over hun eigen opvolger. Dan kun je samen werken aan het klaarstomen van die opvolger en dus aan een hogere interne mobiliteit. Dat idee stamt overigens al uit de Middeleeuwen: iedere timmerman had een protegé die uiteindelijk de rol van de timmerman overnam. Bovendien creëer je enthousiasme voor je organisatie, hetgeen je medewerkers naar buiten toe uitstralen. Dat heeft een aanzuigende werking op nieuw talent.

TIP 3: BIG DATA TALENT POOL

Een talent pool is een groepering van mensen die over een bepaald talent beschikken, waardoor ze in staat zijn bepaalde rollen snel op te pakken. Zoals bijvoorbeeld een talent pool “projectmanagers”, “interim-managers” of “leiderschap”

Een talent pool is meer dan een lijstje interne medewerkers. Moderne technologische middelen maken het makkelijk om ook talent van buiten je organisatie toe te voegen aan dat lijstje: sollicitanten, inhuur, ZZP’ers, et cetera. Social media is daarbij van grote waarde. Vooral LinkedIn is zeer geschikt voor het vinden en categoriseren van talent binnen en buiten de eigen organisatie.

Mocht er iemand onverhoopt vertrekken waarvoor geen opvolger is aangewezen, dan kun je altijd gebruikmaken van de talent pool, waarmee je de doorlooptijd voor het vinden van een opvolger verkort. En dat is een fikse besparing.

TIP 4: MAAK SUCCESSIEMANAGEMENT OPENBAAR

Weg met het taboe op successiemanagement. Sterke doorstroom en veel leren is juist bevorderend voor innovatie. Het maakt werkgevers aantrekkelijk. Maak interne talent pools transparant, zodat men elkaar kan helpen. Geef inspirerende voorbeelden van collega’s die van functie zijn gewisseld. Maak er succesverhalen van. Wees niet

bang voor transparantie. Angst (voor vertrekkende werknemers) is nooit een goede raadgever. Draai het om. Stuur aan op mobiliteit en controleer het proces.

VRAAG JEZELF EENS AF…

Hoeveel zou het jouw werkgever kosten - in tijd en energie en dus in geld - om jou te vervangen door iemand die niet beschikt over jouw ervaring en kennis over de organisatie? Denk daarbij niet alleen aan de recruitmentkosten om iemand uit de markt aan te trekken, maar ook aan de kosten voor opleiding en training. En dan hebben we het nog niet over de tijd die het kost om iemand op jouw niveau te kunnen laten presteren. *Dat* is wat je terugverdient met een proactieve, open en sociale successiestrategie.

En daarmee kun je op een heel moderne manier innovaties doorvoeren, zoals jobrotatie via crowdsourcing.

HET MAAKT NIET
UIT HOE GOED JE PLAN
OF STRATEGIE IS.
ALS DE UITVOERING
UITBLIJFT, HEB JE
ER NIKS AAN.

9

DE KRACHT VAN JOBROTATIE

JIJ DOET JE WERK NATUURLIJK FANTASTISCH. ZOU HET NIET FIJN ZIJN ALS DE AFDELINGEN OM JE HEEN OOK ZO FANTASTISCH WERKEN? EN ZOU HET NIET GEWELDIG ZIJN ALS JE BAAS WIST HOE MOEILIJK HET IS OM JOUW BAAN UIT TE VOEREN? AL WAS HET MAAR VOOR EEN DAG? DAT KAN: VIA DE EEUWENOUDE OPLOSSING JOBROTATIE.

Bij jobrotatie doe jij het werk van een ander. En die ander ervaart jouw baan. Dit zijn de voordelen:

- Ten eerste zie je het bedrijf door een andere bril. Zo'n ander perspectief draagt bij tot wederzijds respect en begrip. Mensen nemen vaak aan dat ze weten wat de baan van een ander inhoudt, maar het zelf ervaren levert een veel helderder beeld op. Teams gaan anders samenwerken en daar heeft het hele bedrijf baat bij.

- Een nieuwe invalshoek kan tot serendipiteit (onverwachte ontdekkingen) leiden, wat kan aanzetten tot onverwachte innovatie en efficiency.

- Connecties die door jobrotatie ontstaan, hebben tot gevolg dat netwerken beter functioneren en afdelingssilo's worden afgebroken.

Jobrotatie heeft dus als eindresultaat dat producten en diensten beter worden. Maar wacht... welke voordelen zijn er voor de werknemer?

- Werknemers kunnen hun vaardigheden verbeteren, door deze te verbreden.

- Ze maken kennis met potentiële nieuwe uitdagingen en krijgen een beter beeld van hun carrièremogelijkheden. Het is dus een goede stimulans voor successiemanagement (zie hoofdstuk 8).

- Door zich buiten hun comfortzone te wagen, leren ze (zie hoofdstuk 12).

Het resultaat van jobrotatie is dus ook: minder verloop en een bredere inzetbaarheid.

START MET KORTE TERMIJN JOBROTATIE

Er zijn twee soorten jobrotatie: *korte* en *lange* termijn. Als er voor een langere periode wordt gerouleerd, komt daar heel wat bij kijken: uitgebreide training, een echte functiewijziging en dus contractaanpassingen et cetera. Als er kort wordt gerouleerd, brengt dat evengoed alle eerdergenoemde voordelen met zich mee. Het is makkelijker om mee te beginnen. En het is in feite altijd de eerste stap die je moet maken als je ook lange termijn jobrotatie wilt inrichten. Dus laten we ons concentreren op korte rouleerprogramma's en een

aantal tips en suggesties bespreken die bijdragen tot succes.

CROWDSOURCE JOBROTATIE

Je kunt natuurlijk HR verantwoordelijk maken voor het creëren van beoogde doelgroepen en een rouleerprogramma plannen voor je werknemers. Maar waarom zou je de planning niet aan je personeel overlaten? Je geeft het programma dan een echt *sociaal* karakter. Met andere woorden: jobrotatie *crowdsourcen*!

Als mensen hun huis kunnen aanbieden via Airbnb, waarom zouden ze hun baan dan niet voor een korte periode kunnen aanbieden? Hoe dat werkt?

1. Stel het doel, de doelgroepen en de duur van het programma vast.

2. Maak er een coole campagne van! Onderstreep de voordelen met mooi vormgegeven posters. Maak gebruik van social media en benut alle communicatiemiddelen met medewerkers op inventieve wijze, om duidelijk te maken hoe leuk het is om iemand anders' werk te mogen doen. Het doel is om te enthousiasmeren tot het nemen van initiatief.

3. Richt online een transparant crowdsourceprogramma in waarmee taken kunnen worden gerouleerd. Zoals een Airbnb voor jobs, waar werknemers makkelijk functies kunnen aanbieden en selecteren.

4. Geef HR de rol van mediator en laat het bijvoorbeeld ondersteunende trainingsprogramma's aanbieden.

5. Deel successen. Laat werknemers zien wat hun collega's van jobrotatie vinden en welke leuke anekdotes eruit zijn

voortgekomen, die het bedrijf verder helpen. Dit kan weer op hetzelfde platform (punt 3) en door middel van leuke filmpjes, blogs, etc.

SUGGESTIES

Jobrotatie is niet nieuw, maar er zijn door hedendaagse technologieën wel nieuwe mogelijkheden ontstaan. Hier volgen een paar leuke ideeën:

- Laat werknemers de receptie bemannen, al is het maar voor een dag. Laat ze de sfeer proeven bij het belangrijkste deel van het bedrijf: de ingang.

- Ga een stap verder en laat medewerkers kennismaken met faciliterende rollen, bijvoorbeeld in de reiniging of de bedrijfskantine, zodat ze meer begrip en respect krijgen voor de manier waarop deze activiteiten bijdragen tot het succes van het bedrijf. Een schitterend voorbeeld is de baas van British Airways die echt vliegtuigtoiletten schoon heeft gemaakt in een jobrotatie.

- Zet elke medewerker die niet met klanten in aanraking komt, een paar dagen op een plek waar dit wel het geval is. Laat productmanagers met vertegenwoordigers mee op klantbezoek gaan.

- Laat mensen in de verkoop kennismaken met wat ze verkopen. Zet kantoorpersoneel in op productielocaties of in een magazijn.

- Laat managers op verschillende afdelingen werken, zodat ze hun algemene managementvaardigheden kunnen verbeteren en meer inzicht krijgen in de dynamiek van de diverse bedrijfsonderdelen.

- Niets is te gek. Zelfs een president van een land kan tegelijkertijd een boer zijn. Jose Mujica, de president van Uruguay, rijdt gewoon rond op een tractor op een kleine boerderij.

HOE MEET JE HET SUCCES VAN JOBROTATIE?

Ik ben van mening dat je het succes van jobrotatie niet hoeft te meten, want jobrotatie resulteert in motivatie. En motivatie is als verliefdheid. Je weet dat het er is, maar je kunt het niet meten. Wil je toch per se iets meten, zou je de Social Succession Index (SSI) kunnen gebruiken:

$$\frac{\textit{Aantal werknemers in het jobrotatieprogramma}}{\textit{Totaal aantal werknemers}}$$

En je zou het effect van jobrotatie (om te beginnen) hieraan kunnen afmeten:

- Positievere en frequentere directe performance feedback.

- Lagere wervings- en onboardingkosten: opvolging verloopt soepeler door toename van de interne mobiliteit wanneer werknemers meer carrièreopties krijgen.

- Lagere trainingskosten: door jobrotatie leren mensen meer van collega's en hoeven er minder externe trainers te worden ingehuurd. Een voorbeeld: waarom zou je managers naar een dure managementtraining sturen als jobrotatie hetzelfde resultaat oplevert?

- Beter gemotiveerde en samenwerkende teams leveren een hogere NPS (Net Promoter Score) op, wat kan resulteren in meer omzet.

> "AND THOSE WHO WERE SEEN DANCING WERE THOUGHT TO BE INSANE BY THOSE WHO COULD NOT HEAR THE MUSIC."
>
> FRIEDRICH NIETZSCHE

CONCLUSIE

Als Google werknemers 20% van hun tijd aan creatieve projecten laat besteden, waarom zou jij je werknemers dan niet toestaan om 20% van hun tijd op een andere afdeling door te brengen? De financiële investering is klein. En de opbrengst in de vorm van positieve energie en verandering is groot. Als jobrotatie goed wordt aangepakt, verdwijnen onzichtbare muren. Zo wordt opvolgingsmanagement veel socialer en maak je meer verbinding tussen mensen.

ALS MENSEN HUN HUIS KUNNEN AANBIEDEN VIA AIRBNB, WAAROM ZOUDEN ZE HUN BAAN DAN NIET VOOR EEN KORTE PERIODE KUNNEN AANBIEDEN?

10 HET BELANG VAN EEN GOED RAPPORT

VEEL ORGANISATIES HEBBEN EEN SOLIDE STRATEGIE, MAAR SLAGEN ER NIET IN HET POTENTIEEL DAARVAN IN OMZET EN IMPACT OP DE MAATSCHAPPIJ VOLLEDIG TE BENUTTEN. HOE DAT KOMT? CULTUUR MAAKT KORTE METTEN MET STRATEGIE. CULTUUR IS DE MANIER WAAROP 'WE' DINGEN DOEN. HET IS IETS DAT TOT STAND KOMT EN ZICH BLIJFT ONTWIKKELEN DOOR DE MANIER WAAROP EEN GROEP MENSEN (EEN TEAM) ZICH GEDRAAGT. CULTUUR ZET AAN TOT PRESTATIES… OF JUIST NIET.

Wat is de hefboom waarmee we de doelmatigheid van een groep mensen kunnen optimaliseren?

WAARIN LIGT DE KRACHT VAN EEN NETWERK?

Een netwerk bestaat uit knooppunten en verbanden. Hoewel zowel de kwaliteit als de kwantiteit van de knooppunten er toe doen, is het de kwaliteit van de verbanden die de kracht van het netwerk bepaalt.

Moleculen gaan verbindingen aan, zodat er elementen ontstaan. Bij mensen gebeurt in principe hetzelfde: ze fungeren als knooppunten in een netwerk dat we een organisatie noemen. Hoe sterk de verbanden in zo'n menselijk netwerk zijn, hangt (daarbij) af van de vraag of er *rapport* is.

Hoe sterker het rapport tussen twee of meer mensen is, hoe sterker het netwerk wordt, hoe beter er wordt samengewerkt en hoe duidelijker de gemeenschappelijke identiteit is. In een zakelijke context betekent dit dat een sterker rapport leidt tot meer teamwerk en dus tot meer innovatie.

Een goed rapport is dan ook een van de meest fundamentele aspecten van een succesvolle bedrijfsvoering.

WAT IS RAPPORT?

Rapport is een connectie met de omgeving op basis van vertrouwen en emotionele affiniteit. Het is een toestand waarin iemand meer zichzelf kan zijn, creatiever kan denken en beter kan samenwerken.

Het is een term die afkomstig is uit een techniek die Neuro Linguïstisch Programmering (NLP) heet. NLP heeft tot doel ons bewuster te maken van de elementen die een connectie tot stand brengen, zoals gedragsspiegeling, oogcontact en een identiek ademritme.

Ik wil niet te veel stilstaan bij NLP, omdat deze praktische techniek zwaar leunt op ons ego en de controle die we daarover hebben. Rapport - de verbinding - vraagt veel meer om een metafysisch onderzoek. Het tijdperk waarin genieën zonder hulp van anderen konden

innoveren, ligt achter ons. In de netwerkwereld waarin we nu leven, vraagt innovatie om gezamenlijk denkwerk.

Veel vooraanstaande denkers zijn vanuit verschillende invalshoeken tot deze zelfde conclusie gekomen. Ik kan het werk van Bruce Lipton aanbevelen. Hij beschrijft vanuit een biologisch perspectief een fractaal proces, waarbij individuele personen zich ontwikkelen tot wat hij 'humanity' (mensheid) noemt, een geavanceerd menselijk netwerk.

TIP **Bruce Lipton -** The biology of belief

De grote denker Martin Heidegger kwam vanuit een filosofische invalshoek tot dezelfde conclusie. Hij was van mening dat één zijn met je omgeving de enige manier is om te 'zijn'. Zijn opvattingen vormden cruciale uitgangspunten voor het existentialisme.

Er is ook de meer wetenschappelijke benadering van Lynne McTaggart. Zij combineert kwantumfysica met frequentietheorieën en gebruikt een interessante metafoor voor rapport: ze beschrijft dit als het afstemmen van een radiofrequentie op het juiste station.

TIP **Lynne McTaggart -** Het veld

WAT IS DE AFWEZIGHEID VAN RAPPORT?

Heb je wel eens gesproken met iemand die nauwelijks naar je leek te luisteren? Iemand die je niet aankeek en over je schouder op zoek leek naar een belangrijkere of interessantere gesprekspartner? Dat is een goed voorbeeld van wat er gebeurt als er *geen* rapport is.

Een ander voorbeeld is de conference call. Een ideale manier om collega's van verschillende locaties te spreken, maar er is geen sprake van werkelijk contact. Dat is nou precies waarom het zo moeilijk is om rapport tot stand te brengen: de beschikbare technologie heeft nog een lange weg te gaan voordat we krijgen wat we nodig hebben. Maar ik denk wel dat we daar gaan komen. Een meeting in virtual reality betrekt al meerdere zintuigen op steeds betere manier bij een digitale meeting. Het waarnemen van lichaamstaal is bijvoorbeeld erg belangrijk.

TIP Tripp & Tyler - A Conference Call in Real Life

Mijn favoriete voorbeeld is wat ik een 'verjaardagsgesprek' noem. Iemand vertelt een anekdote, waarop een ander wordt geactiveerd om een soortgelijk verhaal uit te spugen onder met motto "dit heb ik ook meegemaakt (maar dan erger, leuker, grappiger)". Er wordt niet echt geluisterd of dieper op het onderwerp ingegaan. In een zakelijke context gebeurt hetzelfde. Sommige mensen vertellen voortdurend van alles waar anderen niet om vragen. Alsof de kracht van de herhaling ook de kracht van de boodschap bepaalt.

HOE BRENGEN WE RAPPORT TOT STAND?

Ik vind dat moeilijk uit te leggen, omdat ik allesbehalve een expert op dit gebied ben. Het is geen gemakkelijke materie. Ik vind het zelf bijvoorbeeld moeilijk om mijn ego het 'zwijgen' op te leggen en te luisteren voordat ik praat, of om een connectie tot stand te brengen voordat ik invloed probeer uit te oefenen. Desalniettemin is dit wat ik tot nu toe heb geleerd:

- Empathie, het vermogen om je in iemand anders te verplaatsen en te begrijpen wat die persoon meemaakt, is een betrouwbare gids voor wie rapport tot stand wil brengen.

- Kwetsbaarheid is een cruciaal onderdeel van betekenisvolle connecties. Als we ons niet kwetsbaar opstellen, zetten we een masker op dat rapport in de weg staat. Zonder kwetsbaarheid nemen we geen risico's en proberen we alleen maar mislukkingen te voorkomen. Maar zonder mislukkingen leren en innoveren we niet.

- Authenticiteit vergt moed, maar wordt beloond met connecties! En dus rapport.

TIP **Brene Brown** - The Power of Vulnerability

CONCLUSIE

Mijn moeder bedoelde er iets anders mee, maar kreeg meer dan gelijk toen ze zei: 'Een goed rapport is erg belangrijk'. De beste manier een diepgaande relatie met anderen aan te gaan is door rapport op te bouwen. Rapport zorgt voor wederzijds respect en begrip, die vertrouwen en affiniteit en uiteindelijk een betere samenwerking opleveren. En dat helpt ons weer om onze doelstellingen te halen.

> **"CREATIVITY IS JUST CONNECTING THINGS."**
>
> STEVE JOBS

11

VAN PERFORMANCE MANAGEMENT NAAR EEN FEEDBACKCULTUUR

EEN BEDRIJF HEEFT ALS DOEL OM KLANTEN TE WINNEN. HOE BETER WE PRESTEREN, HOE MEER KLANTEN WE KRIJGEN EN HOE MEER TEVREDEN DEZE ZIJN. WE STREVEN ER DAAROM NAAR OM PRESTATIES TE OPTIMALISEREN. DAT NOEMEN WE PERFORMANCE MANAGEMENT.

Prestaties optimaliseren klinkt eenvoudig, maar dat is het natuurlijk niet. Mensen houden ervan om zaken onder controle te houden. Daarom hebben we een aantal mentale concepten ontwikkeld, waarmee we grip kunnen krijgen op ons performance management. Maar hoewel zaken als processen, beoordelingen, handleidingen, competentie raamwerken, formulieren en collectieve arbeidsovereenkomsten ooit een doel dienden, zijn ze niet meer van deze tijd.

Er is geen academische graad nodig om vast te stellen dat deze concepten zijn verouderd en dat ze ons niet helpen bij het bevorderen

van samenwerking binnen teams. In de snel veranderende wereld waarin we leven en werken, draait alles immers om samenwerking. Alleen daarmee kunnen we de innovatie realiseren, die zo broodnodig is om onze klanten tevreden te houden.

Mensen moeten elkaar kunnen vinden, zodat ze - met waardevolle feedback - de manier waarop ze werken continu kunnen verbeteren. Alleen dan presteert iedereen beter.

Laten we daarom eens kijken waarmee we moeten ophouden (de oude gewoonten) en waarmee we moeten beginnen (de nieuwe gewoonten).

Hoewel sommige zaken (moeten) veranderen, blijven andere van essentieel belang. De volgende zes onderwerpen vormen dan ook de basis voor een nieuwe kijk op performance management processen en cultuur.

1. AFSTEMMING VAN MENSEN EN DOELEN

Als je personeel koersloos is, hebben (jaarlijkse of ad hoc toegepaste) performance management processen geen referentiekader en zijn ze volslagen nutteloos. Een goede afstemming van medewerkers op de juiste combinatie van doelstellingen blijft dan ook de succesfactor. Als jouw team weet wat het doel van het bedrijf is en wat er van iedereen wordt verwacht, is aan de voornaamste prestatievoorwaarde voldaan.

Wanneer je missie en strategie kloppen en je medewerkers betrokken samenwerken, hoeft er alleen te worden voorzien in zinvolle actuele feedback, coaching door collega's en mentoring.

Vraag jezelf af: hoe is communicatie en afstemming van de doelstellingen verwerkt in het nieuwe performance management?

PROACTIEF AFSTEMMEN IS BELANGRIJKER DAN REACTIEF METEN.

2. HET MAGISCHE POTENTIEEL VAN FEEDBACK

Feedback is cruciaal als mensen willen samenwerken en van elkaar willen leren. Hoe makkelijker collega's feedback kunnen uitwisselen, hoe sterker hun netwerk wordt en hoe beter er wordt samengewerkt. Het is natuurlijk wel zo dat alleen constructieve en oprechte feedback zinvol is. Dat zet aan tot teamwerk en een cultuur van samenwerking.

Feedback moet realtime worden gegeven. Waarom? Omdat ons geheugen te lijden heeft onder het gemak waarmee we informatie kunnen opslaan. Als iemand een fout maakt, moet daar onmiddellijk feedback op worden gegeven, niet maanden later tijdens een evaluatiegesprek. Dan is de context niet meer helder en de kans op verbetering verdampt. Het ijzer moet gesmeed worden als het heet is!

Feedback geven is een kunst. Het belangrijkste aspect van performance management is daarom dat medewerkers leren hoe ze elkaar authentieke feedback kunnen geven.

Vraag jezelf af: hoe hebben wij doorlopende en openhartige realtime feedback geïntegreerd in performance management?

3. MAAK RUIMTE VOOR VERGISSINGEN

Fouten maken is menselijk en iedereen weet dat we van onze fouten leren. Zo worden we volwassen en evolueren we. Maar hoeveel performance management processen staan medewerkers toe fouten te maken?
Werknemers verbergen hun vergissingen juist. Logisch, als je bedenkt dat een salarisverhoging, bonus en/of promotie de enige

doelen van een evaluatiegesprek zijn. Tegelijkertijd breken managers hun hoofd over het correct toepassen van de gewenste normaalverdeling (van de performance management scores) in hun teams. Deze twee processen helpen niet als het gaat om het creëren van een omgeving waarin fouten op een gezonde manier worden geaccepteerd.

Vraag jezelf af: hoe bied ik mensen de gelegenheid om fouten te maken en daarvan te leren?

4. MENTOREN IN PLAATS VAN BEOORDELEN

Evaluatiegesprekken zijn te vaak eenrichtingsstraatjes, waarin de manager de werknemer 'beoordeelt'. Stop met dat managen. Neem de leiding. Vertel werknemers niet wat ze moeten doen: laat zien hoe ze het moeten doen. Betrek ze actiever bij de bedrijfsvoering. Als je geen leider bent, wees dan minimaal een meewerkend voorman die met senioriteit en empathie een levend voorbeeld is voor de manier waarop het werk kan worden gedaan. Niet één keer per jaar, maar continu en op een begripvolle manier.

Coaching- en mentoringprogramma's staan vaak los van performance management. Willen we het performance management opnieuw inrichten, dan is het zinvol deze programma's beter te integreren. Coaching en mentoring zijn immers realtime componenten die de doelmatigheid en de productiviteit van een team bevorderen. Ze bepalen daardoor in belangrijke mate de prestaties.

Vraag jezelf af: hoe hebben wij de relaties tussen protégé, coach en mentor opgenomen in de performance management?

5. HERZIE DE KOPPELING TUSSEN PRESTATIES EN BELONINGEN

Dit zou wel eens de meest ingrijpende verandering kunnen zijn voor bedrijven, ondernemingsraden en vakbonden. Het is namelijk van belang dat we het verband tussen prestaties en beloningen opnieuw definiëren. Geld kan natuurlijk aanzetten tot prestaties, maar het

blijft een extrinsieke motivatie. En het is juist de intrinsieke motivatie die meer aandacht verdient, omdat we daardoor sterker en blijvender worden gemotiveerd. En daar worden we gelukkiger van (zie hoofdstuk 1).

Dus als we intrinsieke motivatie nodig hebben, moeten we onszelf afvragen in hoeverre we beloningen kunnen loskoppelen van prestatiecycli. Zonder dat dit ten koste gaat van onze prestatiecultuur.

Waarom zouden we de manier waarop we prestaties honoreren niet losweken van het aantal jaren dat iemand bij een bedrijf werkt en van de jaarlijkse prestatiecycli? Wat als we in plaats daarvan specifieke acties, projecten en/of rollen van een werknemer belonen? Waarom gaan we er niet van uit dat mensen hun werk doen? Dan hoeven we alleen maar op te treden als dat niet het geval is. Het is dan vooral onze taak om onze medewerkers naar betere prestaties te coachen en ze uitdagende opdrachten te blijven geven. Zou het niet nog mooier zijn als we beloningen aan de tevredenheid van onze klanten konden koppelen?

De voornaamste tegenstanders van zo'n omslag zijn gewoonlijk de ondernemingsraden en vakbonden. Zij zijn verantwoordelijk voor de complexe CAO's die de meeste aandacht vergen van HR-afdelingen. Terwijl het accent juist op de totstandkoming van een open, oprechte en constructieve feedbackcultuur zou moeten liggen. Alleen zo'n cultuur helpt een bedrijf zich te ontwikkelen, zal het meeste bijdragen tot het geluk en de betrokkenheid van de werknemers en uiteindelijk tot omzetgroei. Een bedrijf dat de huidige veranderingen niet aankan en failliet gaat, betaalt tenslotte helemaal geen beloningen meer.

Vraag jezelf af: hoe is klanttevredenheid in mijn organisatie gekoppeld aan performance management?

6. HET IS TIJD VOOR EEN HEROVERWEGING VAN HET DOEL VAN 'RATINGS'

Als we niet meer op basis van prestatiebeoordelingen betalen, zijn de ratings in een beoordeling dan nog wel nodig? Ratings dienen natuurlijk een doel. Ze kunnen aanzetten tot prestaties, maar ook een omgekeerd effect hebben.

Uit onderzoek is gebleken dat ratings die tot concurrentie prikkelen, grote voordelen hebben. Ze spelen in op de natuurlijke drang van mensen om met elkaar te wedijveren en bevorderen zo de prestaties. Andere onderzoeken laten zien dat het tegenovergestelde ook geldt: als er een oneerlijke verdeling van ratings is, dan raken mensen gedemotiveerd.

Het komt er uiteindelijk op neer dat we zorgvuldig nadenken over wat we willen raten, en waarom, en hoe we onze ratings transparant maken. Anders raken we verder van ons uiteindelijke doel af: de verbetering van de prestaties.

Vraag jezelf af: hoe dragen ratings bij tot de prestatiecultuur?

7. PRESTATIES WORDEN GELEVERD DOOR TEAMS, NIET DOOR INDIVIDUEN

De wijze waarop leden van een team elkaar van feedback kunnen voorzien, is allesbepalend voor de manier waarop teams zich kunnen ontwikkelen. Wat nodig is, is een manier om authentiek en open met elkaar te communiceren. Bijvoorbeeld door een samenwerkings -platform waarop het hele team de eigen prestaties kan volgen. Zo kunnen collega's elkaar realtime feedback geven, waarmee ze het team op koers houden. Zou het niet fantastisch zijn als een team zichzelf zonder 'bemoeienis' van een manager kan aansturen?

Vraag jezelf af: hoe goed zijn medewerkers getraind om elkaar feedback te geven?

8. VERGEET DE FLEXWERKERS NIET

De groep flexwerkers groeit (wereldwijd) hard, maar valt vaak buiten de reguliere performance management processen. Freelancers worden niet geëvalueerd in jaarlijkse beoordelings- of evaluatiegesprekken. Zo'n jaarlijks evaluatieformulier is dan ook niet het doel; een verbetering van de prestaties wel. Willen we de prestaties van het hele team beheren, dan horen de flexwerkers daar ook bij. Informatie delen louter tussen werknemers met een dienstverband is dan ook geen optie.

Daarnaast kunnen we veel leren van freelancers. Hun 'eenvoudige' beloningsmodel is een goed voorbeeld van hoe we op de eerder genoemde manier (punt 5) met prestatiebeloningen kunnen omgaan. Freelancers worden immers per klus betaald. Ze doen ervaring op waarmee ze hun vaardigheden verbeteren en gebruiken dit vervolgens bij andere klussen, met een andere beloning.

Vraag jezelf af: hoe integraal zijn freelancers opgenomen in het goal en performance management proces?

WAT NU?

Ik denk dat het onmogelijk is om vanuit een traditionele, conformistische hiërarchische structuur of cultuur zomaar een op continue feedback gebaseerd performance management proces te introduceren. Een nieuw modern performance management systeem kan alleen worden toegepast op basis van een nieuw paradigma. Zoals beschreven in hoofdstuk 6, is cultuur allesbepalend. Als je oude normen en waarden – behorend bij een traditionele hiërarchische structuur – blijft hanteren, dan ondermijn je de voedingsbodem voor authentieke feedback. Succes is alleen weggelegd voor diegenen die erin slagen om een cultuur, managementstijl en werkethiek tot stand te brengen waarmee performance management stap voor stap naar een compleet nieuw niveau kan worden getild.

From performance management to feedback culture

Old things we keep on doing but do not make sense anymore

Measuring people perfomance annually

"Business circumstances change so quickly.
Targets can be irrelevant, obsolete or different within months.
Annual time frames are simply no longer our zeitgeist"

Reviewing compensation annually

Being rated by one person

"One person judging and rating another is old fashioned
in today's socially hyperconnected world."

Rewarding tenure over meritocracy

New things we should be doing

NEW

Give real-time feedback

"If I make mistakes helping out a client, then immediate feedback is needed.
Not 11 months later in my performance review."

Improve self-assessment options

Team assessments

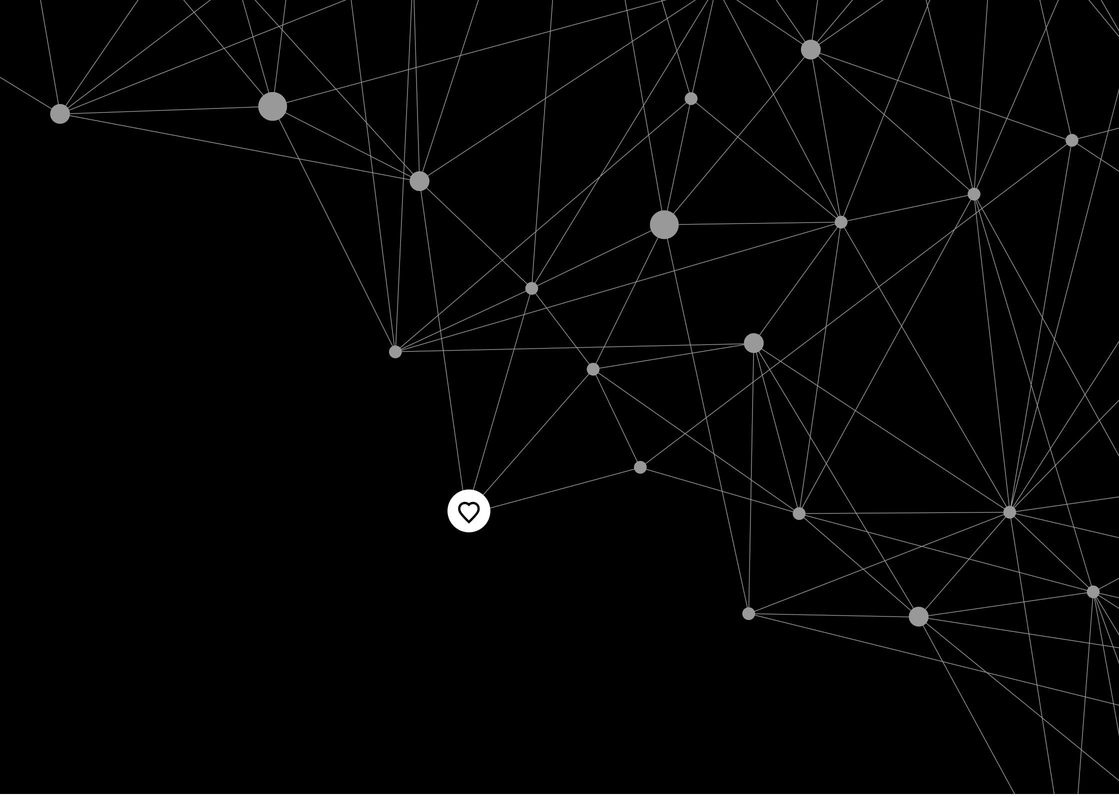
"Teams need collaboration tools to monitor their own performance and be self-sufficient."

Let customers measure performance

"Integrating customer satisfaction ratings in performance management is
important, because that metric matters most."

Changing the way you manage performance is a fundamental component of business transformation

DE VRAAG IS NIET
OF JE VERANDERT,
MAAR HOE *SLIM*
EN *SNEL* JE
VERANDERT.



LEREN IS LEVEN

12 HET GEVAAR VAN DE COMFORTZONE

COMFORTZONE. DAT KLINKT ALS EEN PLEK WAAR JE GRAAG WIL ZIJN. BUITEN DIE ZONE LOERT HET ONCOMFORTABELE (LEES: GEVAAR). MAAR IS DAT WEL ZO? DAT WAT MIJN LEVEN LEUK EN SPANNEND MAAKT, GEBEURT JUIST *BUITEN* MIJN COMFORTZONE. DAT IS WAAR IK LEER EN ME ONTWIKKEL. IK VRAAG ME DAN OOK AF: ZIJN COMFORTZONES NIET JUIST EEN GROOT GEVAAR VOOR DE ORGANISATIES VAN NU?

Een manager zei ooit tegen me: “Als je dit werk een paar jaar doet, dan kom je erachter dat het enge gevoel, om niet te weten hoe iets moet, langzaam maar zeker overgaat in een gevoel van zekerheid.” Ik begreep wat ze bedoelde. Maar wat ik al snel ontdekte, was dat het enge gevoel juist het leukste was. Dát was waardoor ik me bleef openstellen en (dus) leerde. Zodra ik op de automatische piloot

ging, werden de dingen saai en begon ik mezelf te overschatten als expert. Het is leuker om een expert te worden dan er een te zijn.

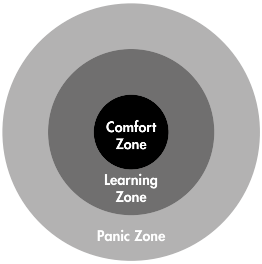
WAT IS DE COMFORTZONE?

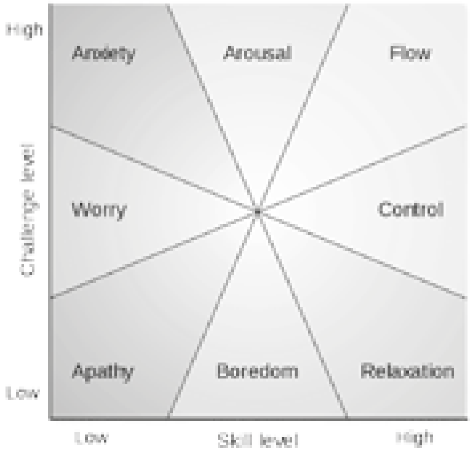
Je comfortzone is je eigen perceptie van wat je wel en niet kunt. Het is een mentale toestand waarin je je veilig voelt. Het gaat over veiligheid. Het komt neer op de eerste lagen van de piramide van Maslow: uiteindelijk gaat het over de angst te verliezen wat je hebt.

Angst is nooit een goede raadgever. Het verlangen naar veiligheid zit echter diepgeworteld in de mens. Het had tot doel ons te beschermen in gevaarlijke situaties, zoals worden opgegeten door een roofdier. Maar ik kom weinig roofdieren tegen op een gemiddelde werkdag. Dus hoe veilig willen we het hebben? Hoe had de holbewoner zich ontwikkeld, als hij zijn hol nooit was uitgekomen uit angst voor die roofdieren? Ik bedoel maar te zeggen: te veel veiligheid kan persoonlijke groei in de weg staan.

WAT IS ER TE VINDEN BUITEN DE COMFORTZONE?

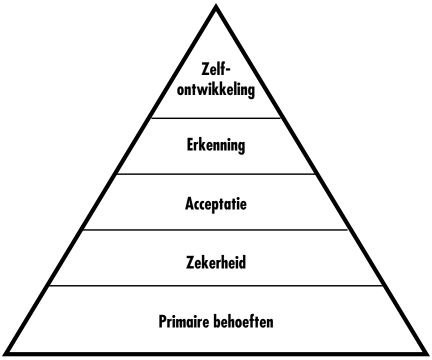
Als je dapper genoeg bent om buiten je comfortzone te stappen, dan kom je in je leer zone. Je doet nieuwe ervaringen op, die je comfortzone kunnen vergroten. Sommigen zeggen dat, als je te ver buiten je comfortzone raakt je, in je paniek zone zult belanden. Dat kan, maar alleen door het verkennen van de grenzen van je paniek zone, kom je er achter hoe groot je leer zone werkelijk is.



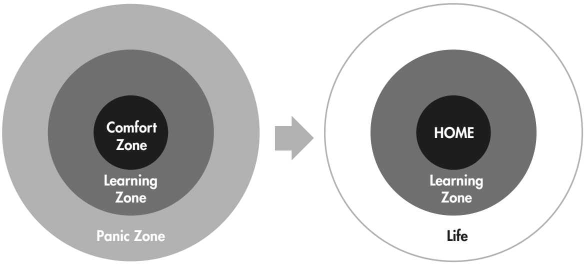


Als ik kijk naar het flow-model van Csikszentmihalyi hierboven, dan herken ik het feit dat angst (anxiety) zich voordoet op het moment dat er veel verandering is (high challenge level) en weinig vaardigheid (low skill level). Maar als ik ooit mijn vaardigheden wil uitbreiden, dan heb ik des te meer reden om naar mijn leerzone te gaan. Dan kan ik daadwerkelijk aan mijn vaardigheden werken. Zo beland ik via 'opwinding' (arousal) in een flow.

De term 'comfortzone' is voor mij verwarrend. Wat is er zo comfortabel aan een plek waar je niks kunt leren? Aan een plek die je niet laat groeien naar volgende niveaus in de piramide van Maslov?



Daarom kijk ik er als volgt tegenaan:



MIJN COMFORTZONE IS MIJN 'THUIS'

Ik denk dat het begrip 'comfort' sterk samenhangt met iets dat we ons 'thuis' noemen. Wat is dat 'thuis'? Het is niet automatisch je woonhuis, hoewel dat voor veel mensen wel de meest aangewezen plek is. Het is een plek waar je volledig jezelf kunt zijn, zonder masker. Een plek waar je kunt recupereren. Een plek waar je jezelf weer kunt 'opladen'. Waar je het meest in balans bent. In zenmodus. De plek waar je alle bewuste indrukken het beste kunt verwerken en waar je het creatieve proces onbewust laat gebeuren.

MIJN LEERZONE LIGT BUITEN MIJN "THUIS". HET IS DE PLEK VOOR INDRUKKEN EN ERVARINGEN

Als ik mijn thuis verlaat, dan leer en experimenteer ik. Dan ontdek ik het leven en dan groei ik. Ik breng die nieuwe bewuste ervaringen mee terug naar mijn thuis en maak er een gewoonte van om de grenzen van mijn thuis en mijn leerzone te doorbreken. Telkens weer. En elke volgende keer wordt het makkelijker om mijn 'fouten' te zien als leerervaring en niet als iets wat ik verkeerd heb gedaan.

EN ZO LEEF IK

Op deze manier denk ik niet langer dualistisch (in goede comfortabele en slechte oncomfortabele plekken). Ik bekijk ze samen als één dynamisch geheel dat me comfort geeft.

Ik denk dat alles wat ik zojuist heb beschreven, neerkomt op *niet angstig* zijn. Thomas Edison zei het zo mooi toen hij het had over zijn doorzettingsvermogen bij zijn uitvinding van de gloeilamp:

> “IK HEB NIET GEFAALD. IK HEB GEWOON 10.000 MANIEREN GEVONDEN DIE NIET WERKEN.”

13 PERCEPTIE MAAKT REALITEIT

HET ECHTE LEREN GEBEURT BUITEN JE COMFORTZONE. EN OM DE WEDSTRIJD TE WINNEN, MOET JE GELOVEN DAT JE DE WEDSTRIJD KUNT WINNEN.

Ik geloof oprecht dat niets onmogelijk is. Dat je iets nog nooit hebt gedaan, betekent niet dat je het niet kunt. Zo begon ik in 2003 met het maken van online videoarpportages van internationale dj's. Terwijl ik nog nooit een videocamera had vastgehouden. Niet gehinderd door enige kennis ging ik aan de slag. Natuurlijk moet je kennis verzamelen en nieuwe vaardigheden aanleren. Het mooie is dat 99% van deze kennis en kunde al beschikbaar is. Je eigen netwerk en het internet helpen je makkelijk aan de ontbrekende informatie. Met een vakopleiding was ik misschien op een aantal zaken beter voorbereid geweest, maar dan waren de filmpjes niet in zo'n korte tijd klaar geweest. Ik trad buiten mijn comfortzone en leerde er veel van.

WERELDKAMPIOEN

Dat niets onmogelijk is, bleek ook het motto van Brian Farley. Farley is de coach die het Nederlandse honkbalteam in 2011 tegen alle verwachtingen in wereldkampioen maakte. Daarmee was het de eerste Europese equipe in de geschiedenis van deze sport die zich wereldkampioen mocht noemen. Wat hij gedaan heeft, kán helemaal niet. En toch is het hem gelukt.

De sleutel tot succes? Heel erg hard trainen. Goede verzorging. Perfecte ondersteuning. En - met stip op de eerste plaats - het creëren van de juiste perceptie.

ALLES IS PERCEPTIE

Iedereen heeft zijn eigen waarheid, zijn eigen lens waardoor hij naar de wereld kijkt. Coach Farley legde uit dat iedereen voortdurend onder invloed is van de media, van vrienden, van etniciteit, van nationaliteit en van nog veel meer. "Perceptie", zei hij, "is jouw verhaal, jouw realiteit." Ervaringen spelen een belangrijke rol in hoe je verwacht dat zaken gaan verlopen. Want je perceptie beïnvloedt je emotie. En je emotie beïnvloedt je gedrag en daarmee de uitkomst. Daarom zijn er volgens Farley maar twee soorten perceptie: *limiting perceptions* en *empowering perceptions.* Het is zaak die empowering perceptions voldoende ruimte te geven, en percepties die negatieve emoties triggeren weg te werken.

Het verhaal van Farley is niet nieuw. Je hebt het waarschijnlijk al in meerdere varianten gehoord. Toch hang je aan de lippen van deze motivator wanneer hij zijn succesrecept deelt[2] . Uiteindelijk zijn we allemaal een beetje Brian Farley. We staan allemaal weleens voor kleine en grote opdrachten, taken of uitdagingen die op het eerste gezicht niet te realiseren lijken. Maar: kan niet, bestaat niet!

....

2 https://www.youtube.com/watch?v=0EwIL7EPsw4

We kunnen op de maan landen. We kunnen naar Mars reizen. Nederland kan wereldkampioen honkbal worden.

Blijf voortdurend je eigen percepties uitdagen. Waarom reageer je zoals je reageert? Waar komt die emotie vandaan? En hoe beïnvloedt die emotie je handelen?

Ik daag jou daarom graag uit om vandaag één keer stil te staan bij een uitdaging waarvan je denkt: dat gaat me nooit lukken. Vraag je dan eens af waarom je dat denkt. Door welke lens kijk je? Welke ervaring of gedachte belemmert je? En doe het dan vervolgens tóch. Want buiten je comfortzone, dáár vindt het échte leren plaats. Buiten je comfortzone is het best goed toeven. Alleen buiten je comfortzone word je wereldkampioen, maak je je eerste film of schrijf je je eerste boek.

Kortom: alleen buiten je comfortzone zet je de stap naar dat 'onbereikbare' doel.

14

WIE IS DE SOCRATES IN JOUW ORGANISATIE?

DE KLASSIEKE GRIEKSE FILOSOOF SOCRATES HEEFT GEEN GESCHRIFTEN NAGELATEN, MAAR ZIJN IDEEËN KLINKEN DOOR TOT OP DE DAG VAN VANDAAG. VAN ZIJN LEERLINGEN, ONDER WIE PLATO, WETEN WE DAT SOCRATES DE MENSEN IN ZIJN OMGEVING UITDAAGDE EN AANSPOORDE OM ZELFSTANDIG TE DENKEN. ZIJN METHODES OM JE HERSENEN TE PRIKKELEN ZIJN NU, MEER DAN 2400 JAAR LATER, NOG STEEDS BRUIKBAAR. WEET JIJ WIE DE SOCRATES IN JOUW ORGANISATIE IS?

ZELFSTANDIG DENKEN

Het motto van Socrates was: “Je moet jezelf kennen voordat je iets kunt zeggen over jezelf of over wat je kunt weten.” Hij stelde mensen vragen als: Wat is wijsheid? Wat is moed? Wat is rechtvaardigheid? Al deze vragen hebben niets aan relevantie verloren. Zelfstandig

denken en de status quo ter discussie stellen, vormen de basis voor creativiteit. In ons werk en in ons privéleven.

DE SOCRATISCHE DIALOOG

Socrates hanteerde een speciale methode om mensen te helpen zelfstandig te denken. De techniek staat als de *dialectische onderzoeksmethode* bekend, oftewel de *socratische dialoog.* Dit geweldige instrument zouden we veel vaker moeten gebruiken in onze communicatie met collega's en klanten. Alle technologische vooruitgang ten spijt, slagen we er vaak niet in ons te focussen op een gesprek. We vragen niet door. Ook weten we doorgaans niet welke impact of betekenis onze woorden hebben. Wat betekenen woorden zoals 'innovatie', 'dynamisch', 'vooruitgang', 'resultaatgerichtheid', 'liefde', 'goede vaardigheden' (en ga zo maar door)? Socrates deed dat wel. Daarin was hij een meester.

Waarom is socratisch doorvragen zo moeilijk voor ons? Daar zijn twee oorzaken voor aan te wijzen:

GEBREK AAN FOCUS

Dit verhindert ons de juiste vragen te stellen. We zijn multitaskers geworden en ons brein is eraan gewend geraakt kleine stukjes informatie met elkaar in verband te brengen. We vangen woorden op en koppelen die onmiddellijk aan (onze eigen) ideeën. We concluderen te snel dat we over het volledige beeld beschikken, zonder echt te begrijpen wat de andere persoon bedoelt en probeert over te brengen. Daarbij staan we er niet altijd bij stil dat het in feite onmogelijk is om volledig te begrijpen wat anderen denken.

Een eenvoudig voorbeeld:
Jan geeft een presentatie aan een groep collega's, onder wie zijn manager. Hij heeft er veel voorbereiding in gestoken en vooral gelet op de grafische vormgeving van zijn presentatie. Na afloopt zegt zijn manager: "Goede presentatie." Jan neemt aan dat hij de vormge-

ving mooi vond. Maar als Jan socratisch doorvraagt, kan het anders blijken:
Jan: "Wat vond je er precies goed aan?"
Manager: "Ik vond je dat je het heel klantvriendelijk hebt uitgelegd."
Jan: "Klantvriendelijk?"
Manager: "Ja, je hebt je helemaal verplaatst in onze klant en vanuit dat perspectief je verhaal verteld. Je echt ingebeeld hoe het voor een klant voelt."
Jan: "En wat vond je van de vormgeving?"
Manager: "Oh, daar heb ik eigenlijk niet zo op gelet."
Jan komt in dit voorbeeld echt iets te weten over zijn prestaties en krijgt informatie die hij in zijn eigen voordeel kan gebruiken.

ANGST

Angst is een tweede factor. We passen de dialectische methode niet toe omdat we bang zijn dat iemand zich daardoor ongemakkelijk zal voelen. Steeds maar "waarom" blijven vragen is confronterend. Doe je het net een beetje verkeerd, dan gaat de ander zich afvragen wat je wilt. Waarom je naar de bekende weg blijft vragen. En zelfs al doe je het goed, dan kun je op een terrein belanden waarover je gesprekspartner nog niet zo diep heeft nagedacht en dat kan weer schaamte oproepen. Je komt dan te dicht in iemands mentale privézone en dat kan afschrikkend werken.

De socratische dialoog is een vaardigheid die energie kost om je meester te maken, maar hij is de moeite waard om te leren. Hij stelt je in staat om diepgaander te communiceren met de mensen in je omgeving.

FOCUS OP JONGEREN

Een van de bekendste uitspraken van Socrates is "Ken uzelf". Een adagium dat hij nadrukkelijk van toepassing achtte op jongeren. Hij confronteerde jonge mensen met vragen als "Als je anders zou denken, wat zou dat opleveren?" Meer organisaties zouden de ideeën

van Socrates kunnen gebruiken om jonge starters te leren zelf na te denken over de uitvoering van taken, in plaats van dat zij observeren hoe men het altijd heeft gedaan en dat klakkeloos kopiëren.

> "IK KAN NIEMAND IETS LEREN.
> IK KAN ALLEEN IEMAND LATEN NADENKEN."
>
> SOCRATES

GEEN GERODDEL

Socrates had geen boodschap aan roddels. Toen een jongeman kwam aanzetten met een verhaal over Jona, onderbrak Socrates hem en stelde eerst drie vragen:
"Wat je me wilt vertellen over Jona, weet je zeker dat dat waar is?"
De jongeman schudde zijn hoofd.
"Wat je me wilt vertellen, geeft dat een negatief beeld van Jona?"
De jongeman knikte. Daarop vroeg Socrates:
"Wat wil je me nog vertellen?"

> "STRONG MINDS DISCUSS IDEAS, AVERAGE MINDS DISCUSS EVENTS, WEAK MINDS DISCUSS PEOPLE."
>
> SOCRATES

GEEN ANGST

Socrates schrok er niet voor terug om ook zijn eigen leven onder de loep te nemen, want hij vond "een leven dat niet kritisch wordt bekeken, is het niet waard om geleefd te worden." In 399 voor Chris-

tus werd Socrates ter dood veroordeeld omdat hij niet zou geloven in de goden van de staat. Nadat hij de gifbeker had leeggedronken, had hij nog een paar uur met zijn vrienden. Uren die hij gebruikte om met hen te spreken over de onsterfelijkheid van de ziel. Zo bleef hij tot het einde een inspiratie, een man met overtuiging en zonder angst.

SOCRATES OP DE HEDENDAAGSE WERKVLOER

Zou het niet fantastisch zijn als er een Socrates op de afdeling rondliep? Iemand die niet bang was om te vragen: "Wie is het meest geschikt om die sleutelpositie te bekleden?" In dat opzicht zou Socrates een prima strategisch personeelsplanner zijn geweest. Hij zou de juiste persoon op basis van vaardigheden en competenties op de juiste positie zetten. We mogen elkaar – in het kader van verdieping, focus en feedback – best socratisch aanspreken om elkaar beter te begrijpen. Om met elkaar beter rapport op te bouwen. Om de verbinding met elkaar te versterken!

En wat minder geroddel kan ook zeker geen kwaad.

15 GEEF AANGELEERDE HULPELOOSHEID GEEN KANS

ER WAART EEN VERLAMMEND VIRUS ROND BINNEN VEEL ORGANISATIES. HET LUISTERT NAAR DE NAAM 'AANGELEERDE HULPELOOSHEID' EN ZORGT EIGENHANDIG VOOR TAL VAN MISLUKTE VERANDERTRAJECTEN. MAAR GELUKKIG BESTAAN ER EFFECTIEVE MAATREGELEN.

Aangeleerde hulpeloosheid is geen hippe term uit een of ander goed verkopend managementboek. Het is een concreet en wetenschappelijk bewezen verschijnsel in het gedrag van zowel mensen als dieren. Het is de passieve instelling die ervan uitgaat dat je geen invloed hebt op de gebeurtenissen die je overkomen.

AANGELEERDE HULPELOOSHEID IN DIEREN

Wetenschappers hebben het fenomeen eerst vastgesteld bij dieren. Zo lieten ze ratten rondzwemmen in een kom met water, afgesloten

door een deksel. De dieren raakten in paniek en leerden dat hun ontsnappingspogingen tevergeefs waren. Toen diezelfde ratten na enkele bijna-verdrinkingen in een kom water zónder deksel werden gestopt, deden ze geen poging om hun leven te redden. Ze hadden zichzelf aangeleerd dat het geen zin had. De ontdekking hiervan wordt toegeschreven aan Martin Seligman, die een soortgelijk experiment deed met honden.

AANGELEERDE HULPELOOSHEID IN MENSEN

Het bijzondere fenomeen is ook vastgesteld bij mensen, bij wie het depressie, angst, verlegenheid en zelfs eenzaamheid kan stimuleren. Een klassiek voorbeeld is een kind dat zakt voor een test op school. Het denkt - wellicht ten onrechte - dat het dom is. Die gedachte zorgt vervolgens voor een toename van angst en stress bij de volgende test. Het kan er zelfs toe leiden dat het kind opgeeft: aangeleerde hulpeloosheid.

AANGELEERDE HULPELOOSHEID IN ORGANISATIES

Hoe meer mensen, hoe groter de kans op aangeleerde hulpeloosheid in een organisatie. Het is gemakkelijk te herkennen. Zodra je merkt dat iemand niet open en eerlijk een mening geeft, kun je te maken hebben met aangeleerde hulpeloosheid. Dan is het oppassen, want binnen een organisatie kan dit zich verspreiden als een infectie! Mensen gaan klagen en geven negatief sentiment door, waardoor andere groepen zich hulpeloos voelen. Zo ontstaat er een netwerk van hulpeloze teams die elkaar verwijten maken en die de negatieve spiraal niet autonoom kunnen doorbreken. Een nieuwe strategie is nodig. Maar dan dient de volgende uitdaging zich aan, want cultuur verander je niet van het ene op het andere moment.

DE COLLECTIEVE VERZEKERING TEGEN AANGELEERDE HULPELOOSHEID

Een oplossing tegen aangeleerde hulpeloosheid ligt in de symbiose tussen individu en collectief. Bij aangeleerde hulpeloosheid zet een individu zich altijd af tegen een omgeving waarin hij/zij hulpeloos

is. Deze omgeving is vaak geschapen door een collectief. Als dat collectief een bedrijf is, dan kan het de volgende verbeteringen doorvoeren:

1. CREËER EEN ATMOSFEER WAARIN HET MAKEN VAN FOUTEN OKÉ IS

Aangeleerde hulpeloosheid wordt gedreven door angst. Angst om fouten te maken. Als je deze angst weg neemt, schep je een vruchtbaar klimaat voor continue verbetering.

2. WALK THE TALK!

Sterke leiders kunnen anderen ervan overtuigen dat men samen op het juiste pad is, door het stellen van een krachtig voorbeeld. Ze kunnen hun medewerkers van hun aangeleerde hulpeloosheid bevrijden door het schilderen van zingeving. Leiders die echt leiden, kunnen hele volksstammen bewegen. De geschiedenis kent daarvoor genoeg bewijsmateriaal.

3. ZORG DAT IEDEREEN SOCIAAL VERBONDEN IS

We hebben het over een collectieve verandering, die met hedendaagse moderne social media zo mooi kan worden verbonden. Een goed intern sociaal netwerk is cruciaal voor het bestrijden van aangeleerde hulpeloosheid. Mensen vinden inspiratie bij anderen. Tenminste, als ze eerlijk hun mening mogen geven. Als ze worden betrokken in de bedrijfsvoering. Als de politiek verdwijnt en creativiteit daarvoor in de plaats komt.

HET BESTE PREVENTIE TEGEN AANGELEERDE HULPELOOSHEID

Elk mens moet zijn eigen keuzes maken. We hebben het vermogen om invloed uit te oefenen op onze buitenwereld, om het heft in eigen hand te nemen. Om filosofisch gezien een subject te zijn in plaats van een object.

Aangeleerde hulpeloosheid maakt van mensen een object, een speelbal van de omgeving. Het maakt het leven minder waard te leven.

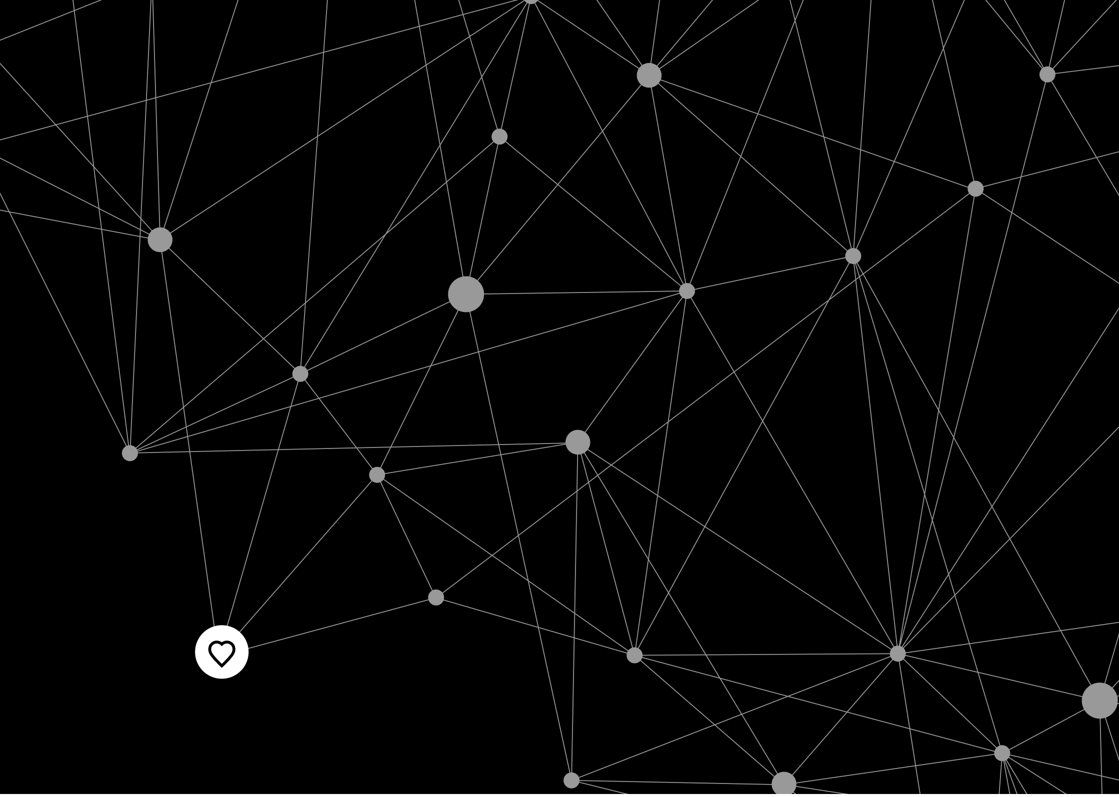
We weten dat aangeleerde hulpeloosheid kan leiden tot depressies. Laat dat niet gebeuren. Denk positief. Geloof in jezelf: dat is het beste medicijn tegen aangeleerde hulpeloosheid. Er is niets wat je in de weg staat om te eigen keuzes te maken. Breek uit je comfortzone!

Misschien kom je tot de conclusie dat je niet op je plek zit bij je huidige werkgever. Wees niet bang om een keuze te maken. Jouw keuze kan een collega redden, want misschien ben jij wel de veroorzaker van aangeleerde hulpeloosheid bij iemand anders. Zou je dat willen?

Geef aangeleerde hulpeloosheid geen kans. Niet bij jezelf, en niet in je organisatie.

> "LEARNED HELPLESSNESS IS THE GIVING-UP REACTION, THE QUITTING RESPONSE THAT FOLLOWS FROM THE BELIEF THAT WHATEREVER YOU DO DOESN'T MATTER"
>
> ARNOLD SCHWARZENEGGER

HET VERBETEREN VAN
KLANTTEVREDENHEID
START MET HET
VERBETEREN VAN
MEDEWERKERS-
TEVREDENHEID



DE IMPACT VAN TECHNOLOGIE

16

IS CLOUD COMPUTING EEN EVOLUTIONAIRE STAP?

EVOLUTIE IS HET VERANDERINGSPROCES VAN LEVEN VAN GENERATIE OP GENERATIE. GELEIDELIJK ONTWIKKELT EEN SOORT NIEUWE EIGENSCHAPPEN. NA VERLOOP VAN TIJD KUNNEN ER ZOVEEL NIEUWE EIGENSCHAPPEN ONTSTAAN, DAT ER EEN COMPLEET NIEUWE SOORT ONTSTAAT. WELKE ROL HEEFT CLOUD COMPUTING IN DEZE EVOLUTIE?

Cloud kun je definiëren als ‘Het geheel van oplossingen, systemen en data waartoe je via je laptop, desktop of mobile device toegang hebt. Altijd. Overal.’ De cloud zit vol met applicaties, toepassingen, kortweg apps. Je kunt het zo gek niet bedenken of er bestaat een app voor. In de cloud en dus direct toegankelijk.

Apps worden vormgegeven door interactie tussen gebruikers en ontwikkelaars. Deze interactie komt op gang zodra een community

een app in gebruik neemt. De ontwikkelaar kan het gedrag van de gebruikers optimaal volgen (in de cloud) en gebruikers kunnen snel en makkelijk feedback geven. Hierdoor kan de ontwikkelaar de app sneller dan ooit verbeteren en krijgt de gebruiker een verbeterde, geëvolueerde versie.

DE CLOUD ZELF EVOLUEERT OOK

Apps bevinden zich doorgaans in een ecosysteem. In een cloud. Op een platform. Denk maar aan Android of iOS: twee bekende platformen die apps aanbieden. Google en Apple maken zelf 'slechts' enkele apps op hun platform. Alle andere aangeboden apps zijn gemaakt door ontwikkelaars over de hele wereld: de community. De eerste iPhone kwam uit in 2007. Zeven jaar later zijn er miljoenen apps te verkrijgen in de iTunes store. Met elke nieuwe app ontwikkelt de cloud zich verder. En dat is nog maar het begin van de evolutie.

WENNEN AAN DE CLOUD

Geleidelijk aan raken we gewend aan deze manier van werken. Dat stelt organisaties voor nieuwe uitdagingen, want deze ontwikkeling verandert organisatiestructuren van binnenuit. Onnodige schakels verdwijnen. De traditionele boomstructuur voldoet niet meer. Ook bedrijfssilo's verdwijnen, want medewerkers werken steeds meer in virtuele teams, samen met collega's, klanten en/of leveranciers. Grenzen zoals afstand spelen geen rol meer. Alles wat je nodig hebt om aan te haken en toegang te krijgen tot kennis, systemen en andere mensen, zijn een computer (die zit al in je telefoon) en toegang tot internet.

CLOUD VERANDERT ONTWIKKELING

De uitvinding van de drukpers bracht de mensheid een kwantumstap verder in haar ontwikkeling: we waren niet langer afhankelijk van mond tot mond verhalen. Internet en het delen van informatie via de cloud zijn ontwikkelingen van nog grotere proporties. De manier waarop we tegenwoordig kennis delen, bijvoorbeeld via

YouTube, Wikipedia, TED talks, online trainingen, digitale fora en prikborden, is de gewoonste zaak van de wereld geworden. Een goed idee kan binnen 24 uur met de hele wereld worden gedeeld.

CLOUD IS DÉ GROTE ENABLER VAN VERANDERING

Cloud computing is een evolutionaire stap in humanisme. Het is zelfs een stap richting transhumanisme, als we wat verder in de toekomst kijken en inschatten waar de mogelijkheden van globale connectie ons brengen: de stap naar kunstmatige intelligentie (KI). Al is de werkelijke impact van nieuwe technologie niet te voorspellen en vaak onbedoeld, omdat een technologie (zoals cloud) bestaande structuren en paradigma's doorbreekt. Denk maar aan de uitvinding van Viagra, dat oorspronkelijk was bedoeld voor behandeling van hart- en vaatziekten zoals hoge bloeddruk.

TIP Nassim Nicholas Taleb - De Zwarte Zwaan

Maar gekeken naar het hier en nu is er nog veel werk aan de winkel. Lang niet alle organisaties hebben cloud omarmd als technologie en daarmee lopen ze een groot risico. Cloud is niet zomaar een technologie die kan zorgen voor onderscheidend vermogen. Het is een logische stap in de evolutie.

Evolutie gaat immers over het overleven van de sterksten, de fitste. Cloud computing is de manier om hand in hand met technologie sterk en fit te zijn. Om de meest optimale processen te gebruiken en zo kosten te verlagen en omzet te verhogen.

Over het optimaliseren van processen lees je meer in het volgende hoofdstuk: Cut out the middleman.

TIP Her (2013) van Spike Jonze

17

CUT OUT THE MIDDLEMAN

KEN JE DE FILM SCARFACE? IN DIE FILM REIST DRUGSDEALER TONY MONTANA - EEN GEWELDIGE ROL VAN AL PACINO - NAAR BOLIVIA OM RECHTSTREEKS BIJ DE LEVERANCIER IN TE KOPEN. HIJ ZIET GEEN TOEGEVOEGDE WAARDE IN ALLE TUSSENPERSONEN. HIJ HOUDT HET SIMPEL. EN DAARMEE OPTIMALISEERT HIJ ZIJN PROCES EN ZIJN INKOMSTEN. IN ESSENTIE DOET TECHNOLOGIE PRECIES HETZELFDE: CUT OUT THE MIDDLEMAN!

WIE ZIJN AL DIE TUSSENPERSONEN?

Tussenpersonen heb je in allerlei soorten en maten. Soms zijn het complete branches, soms is het één persoon. Videotheken bijvoorbeeld vormen een branche van tussenpersonen die totaal overbodig zijn geworden door aanbieders van video on demand, zoals Netflix. De keten tussen consument en leverancier is geoptimaliseerd. Netflix maakt nu zelfs haar eigen tv-series. Weer een tussenpersoon overbodig maakt.

Zo zijn er vele voorbeelden van bedrijven die markten ontwrichten. Airbnb maakt reisbureaus overbodig. Uber maakt taxicentrales overbodig. Met Dropbox heb je geen harde schrijf meer nodig. Met Spotify geen eigen muziekcollectie meer. En met SuccessFactors heb je geen grote consultancy-investering nodig om HR-processen te 'bedenken'.

Wat me opvalt aan deze zogenaamde, gevestigde disruptieve bedrijven is dat ze allemaal nieuw zijn en dat ze bestaande bedrijven ontwrichten. Dat roept de vraag op wat bestaande bedrijven kunnen doen om zich niet te laten ontwrichten en zelf innovatief te zijn. Ik kom dagelijks bij bedrijven die voor deze uitdaging staan.

Een voorbeeld uit de dagelijkse praktijk: een directeur wil zijn bedrijf moderniseren en neemt een externe consultancypartij in de arm. Vervolgens gaan interne en externe partijen bestaande processen uitschrijven. Dit gebeurt vaak vanuit een bestaand paradigma. Er komt een plan met verbeterpunten, dat gaat van de business naar IT en van daar naar inkoop, die het weer met een aantal leveranciers bespreekt. Als je echt pech hebt, gebeurt dit ook nog eens via een openbare aanbesteding. Voor je het weet, werken allerlei tussenpersonen met verschillende belangen en perspectieven 'samen'. Vaak maanden- of jarenlang. Terwijl de oplossingen al die tijd in de cloud aanwezig zijn. Voor bijna elk bedrijfsproces zijn er standaard oplossingen beschikbaar. Je hoeft in principe niet meer zelf na te denken hoe een goed CRM-, HRM- of Financepakket in elkaar moet worden gezet. De technologie is het bedrijfsleven al ver vooruit. In plaats daarvan kun je direct naar de bron, de gewenste applicatie gebruiken en focussen op datgene wat echt van belang is: verandermanagement.

Soms moet je even afstand nemen en de situatie vanuit grote hoogte bekijken. Vanuit de lucht. In de cloud. Dat is een mooi perspectief om duidelijk te zien hoe ingewikkeld sommige paden lopen. En dat

maakt het makkelijk om (opnieuw) de kortste route uit te stippelen.

HEEFT ELKE TUSSENPERSOON BESTAANSRECHT?

Niet iedereen heeft dezelfde visie en hetzelfde overzicht dat nodig is om een probleem (binnen jouw organisatie) op te lossen. Hoe meer mensen onderdeel zijn van het proces, hoe meer belangen erbij komen kijken. Elke tussenpersoon – net als bij Tony Montana – wil een graantje van het succes meepikken. Hij moet echter wel een toegevoegde waarde bieden. Anders maakt hij het proces onnodig langdurig, kostbaar en complex. En iedereen wil juist eenvoud.

DE KORTSTE ROUTE IS EENVOUD!

Eenvoud creëren is niet simpel, maar je hebt weinig keus. Als jij het niet doet, dan haalt de concurrent je in met een product dat beter, sneller, goedkoper en makkelijker is. Eenvoud binnen je ecosysteem creëer je door bestaande tussenpersonen en processtappen onder de loep te nemen en dusdanig te versimpelen, dat de weg naar innovatie vrij is. Dat vereist visie, wil en daadkracht.

Stel jezelf dus continu de vraag: heb ik deze tussenpersoon écht nodig? Werkt deze tussenpersoon vertragend op mijn route of is het de perfecte navigatie voor de kortste route naar succes?

BETEKENT DIT HET EINDE VAN TUSSENPERSONEN?

Niet per se, maar wel het einde van tussenpersonen die geen toegevoegde waarde bieden. Dit zal juist het begin zijn van (h)echtere samenwerking met de juiste tussenpersonen. Onnodige schakels verdwijnen. Waardevolle schakels vormen een netwerk. Zo'n netwerk is een community met dezelfde doelstelling. Een community waarvan de harten in hetzelfde ritme kloppen. Een community die met elkaar deelt en zo het proces continu optimaliseert.

Op die manier doet u het trouwens een stuk beter dan Tony Montana, die niets wilde delen van zijn geoptimaliseerde winst. En wie niet weet hoe dat is afgelopen, moet deze klassieker toch echt eens gaan kijken.

TIP Scarface van Brian de Palma

DE HR-PROFESSIONAL
DIE HET PROCES VAN
IDEEËN GENERATIE
EN -EXECUTIE KAN
OPTIMALISEREN,
IS GOUD
WAARD

18

VAN RESOURCES NAAR CAPITAL NAAR COMMUNITY

TOT HET BEGIN VAN DE 21STE EEUW WAS P&O EEN STABIEL VAKGEBIED. MAAR MET DE EXPONENTIËLE ONTWIKKELING VAN TECHNOLOGIE SCHUDT HET VAK OP ZIJN GRONDVESTEN. WAT BETEKENEN DIE ONTWIKKELINGEN VOOR DE TOEKOMST VAN DE HR-PROFESSIONAL? EN IS HET WEER TIJD VOOR EEN NAAMSVERANDERING VAN DE HR-AFDELING?

Salarisverwerking, uren- en aanwezigheidsregistratie, pensioenen, brieven, certificaten, arbeidsvoorwaarden en cao's. Het zijn de kernbegrippen van de P&O-er in het oude werken. Het non-flexwerken. Het non-connected werken. Dit zit bij veel bedrijven en bij veel stafmedewerkers diep in hun DNA. En DNA, dat pas je niet zomaar aan. Dat zit namelijk opgesloten in onze arbeidsvoorwaarden.

De complexiteit van arbeidsvoorwaarden, al dan niet vastgelegd in cao's, zijn de reden waarom HR-organisaties zoveel tijd en dus geld kwijt zijn aan basis HR-taken. Zolang organisaties niet bij machte zijn om deze complexiteit te harmoniseren en te reduceren, zullen ze er altijd slaaf van blijven. De paradox is dat HR over het algemeen een kostencenter is en geen toegevoegde waarde biedt. De organisatie verwacht geen toegevoegde waarde en zal daar vervolgens ook niet in investeren. Het gedrag van de gemiddelde HR-medewerker zal zich hierdoor blijven richten op de dagelijkse gang van zaken: het draaiend houden van de operatie. Dit is wat we noemen een *catch-22*, oftewel een paradoxale situatie waarin je een bepaald doel wilt bereiken, maar de regels maken dat onmogelijk.

BREAK ON THROUGH TO THE OTHER SIDE

Maar er is een weg uit de catch-22 als je goed luistert naar Jim Morrisons "Break on through to the other side". De arbeidsvoorwaarden en alle bijbehorende processen moeten drastisch op de schop. En dat kan alleen als we bedrijfsvoering en de daarbij behorende cao-onderhandelingen anders gaan benaderen. En dat kan weer alleen als HR een meer strategische positie inneemt en dus letterlijk doorbreekt naar de 'andere' kant: meer ruimte voor de creativiteit van HR-professionals. Meer toegevoegde waarde dus.

Dit betekent niet dat je moet stoppen met de administratie. Integendeel. Die moet doordraaien met behulp van automatisering, want zonder vergoeding stopt iedereen met werken. Waar ik op doel is het breken uit de catch-22, uit de paradox, uit het beeld dat HR alleen de administratie verzorgt. HR kan meer en de technologie biedt de mogelijkheden.

Veel handmatig administratief werk kan deels of geheel worden overgenomen door steeds slimmere systemen. Ga maar na: overal om ons heen is selfservice een gewoon goed geworden. Je hebt geen acceptgiro meer nodig om geld over te maken. Ook het werk dat

vroeger door HR werd gedaan is door selfservice verschoven naar de werknemer en manager.

Selfservice heeft lang een negatieve connotatie gehad, omdat je vaak van een service 'genoot'. Die service was echter ooit nodig, omdat de technologie het niet toeliet om zaken gemakkelijk zelf te regelen. Met gemakkelijke toegang heb je als 'eigenaar' van je eigen data dergelijke service niet meer nodig. Je wenst juist service op een hoger niveau. Data invoeren kunnen jij of het systeem zelf wel. Maar het analyseren van die data en dan slimme conclusies trekken, dát is wel een interessante service.

MEER RUIMTE OM STRATEGISCHE VRAAGSTUKKEN OP TE LOSSEN

Op de HR-afdeling van de toekomst vind je bijvoorbeeld data-specialisten die goed zijn in interpretatie van rapportages op basis van *big data*. Stel dat een groot deel van je toptalenten keer op keer snel vertrekt. Een analyse van je personeelsgegevens brengt dit gemakkelijk aan het licht, maar geeft geen oorzaak. Het is aan een HR-analist om na te gaan wat er precies aan de hand is. Is er iets mis in het aannamebeleid? Of met het management? Of ligt het aan de opleidingen? Of is het de onboarding van de nieuwe mensen? Door (big) data te analyseren met een psychologische blik, kun je als HR-professional tot heel interessante conclusies komen. Zo kan HR enorme besparingen en verbeteringen in de bedrijfsvoering realiseren.

De HR-professional van morgen moet niet alleen in staat zijn om in de achteruitkijkspiegel te kijken, zoals in het voorbeeld van de toptalenten. Hij of zij moet ook als geen ander kunnen anticiperen op ontwikkelingen. Uiteraard mét oog voor de strategische doelen van de organisatie. Welke mensen ga je aannemen? Welke competenties moet je trainen? Welke talenten dien je te koesteren? Strategic workforce planning is een term die vaak wordt gebruikt, maar nog door weinig organisaties écht is ingevuld. Vaak komt dit doordat

big data (over de mensen binnen het bedrijf) nog niet (makkelijk) beschikbaar zijn. Maar bedrijven die competitief willen zijn, zullen zich hier steeds nadrukkelijker op gaan toeleggen.

Technologisch staat niets in de weg om de medewerkerscommunity van een organisatie beter te bestuderen, en management te adviseren over beslissingen die nu en in de toekomst moeten worden genomen.

HET VOLGENDE STATION IS DE HUMAN COMMUNITY

Mijn verwachting is dat de HR-afdeling steeds meer tactisch en strategisch wordt. In de jaren 80 kenden we de afdeling Personeelszaken. In de jaren 90 werd dat Human Resources. Moderne bedrijven noemen het nu Human Capital Management, maar ik wil graag een nieuwe suggestie maken: Human Community Management.

De manier waarop mensen - meer dan ooit - met elkaar zijn verbonden, heeft enorme implicaties voor de manier waarop we werken. Door deze digitale verbondenheid kunnen we sneller ideeën aan elkaar koppelen. En door automatisering kunnen we deze ideeën sneller uitvoeren.

We zullen in de toekomst dus een toename zien van psychologie, sociale media en marketing in het vakgebied van de HR-professional. In de volgende hoofdstukken kun je meer lezen over de nieuwe rollen van HR en de impact van deze innovaties op andere afdelingen binnen het bedrijf.

De HR-professional die dit proces van ideeëngeneratie en -executie voor zijn organisatie kan optimaliseren, is goud waard!

ALS HR NIET
VERANTWOORDELIJK
IS VOOR SOCIAL
COLLABORATION,
WIE IS HET DAN
WEL?

19

HR-ROLLEN MET IMPACT OP OMZET EN WINST

WAAROM ZIEN DE MEESTE HR-AFDELINGEN ER NOG STEEDS HETZELFDE UIT ALS TWINTIG JAAR GELEDEN? TECHNOLOGIE HEEFT DE WERELD EN DE ECONOMIE INGRIJPEND VERANDERD. TERWIJL WE DAT NIET ECHT KUNNEN ZEGGEN OVER HR-ORGANISATIES, -STRUCTUREN EN -DIENSTEN. WE KUNNEN DE PROBLEMEN VAN NU NIET MEER OPLOSSEN MET DE METHODEN VAN TOEN. HET IS DE HOOGSTE TIJD VOOR NIEUWE HR-ROLLEN.

In dit boek lees je veel over verandering, verbinden en evolutie, maar wat zijn nu de nieuwe rollen waarmee je je HR-afdeling doortastend naar de 21e eeuw tilt? Hier een overzicht van rollen, met de nadruk op rollen. Dit zullen geen functies zijn die in een FTE variant zullen worden ingevuld. Een moderne HR professional heeft affiniteit met meerdere van deze rollen en bekijkt het vak vanuit een meer hybride blikveld.

1. SOCIAL COLLABORATION MANAGER

De belangrijkste taak van een HR-afdeling is om het personeel te motiveren bij het realiseren van de visie, missie en strategie van het bedrijf. Social collaboration is daarbij van cruciaal belang, omdat het barrières tussen afdelingen en hiërarchie doorbreekt en mensen met elkaar verbindt. Het is tijd dat HR zich over dit proces ontfermt (zie hoofdstuk 21). Benoem dus een Social Collaboration Manager die de sociale samenwerking op gang kan brengen. Als HR niet verantwoordelijk is voor social collaboration, wie is het dan wel?

2. DATA-ANALIST

Beschikt jouw organisatie over een grote hoeveelheid bruikbare HR-gegevens, die een data-analist makkelijk kan vergaren? Zo ja, laat technologie dan het werk doen om die data ook beschikbaar te stellen aan HR-professionals. Pas dan pluk je de vruchten van alle IT-investering in HR-systemen. Zo nee, dan sta je voor een heel andere uitdaging. Investeer dan eerst in een goed HR-systeem en verzamel relevante informatie over het personeel, want zonder goede data valt er niets te analyseren.

Denk hierbij ook aan de Wet van Moore, die stelt dat het aantal transistors in een geïntegreerde schakeling door de technologische vooruitgang elke twee jaar verdubbelt. De hoeveelheid (HR-) data zal in gelijke exponentiele trend toenemen. Dus:

STOP MET HET HANDMATIG AANMAKEN VAN RAPPORTAGES. GEAVANCEERDE HR-OPLOSSINGEN DOEN DAT GEHEEL GEAUTOMATISEERD VOOR JE.

Laat vervolgens een data-analist de gegevens analyseren en advies uitbrengen, zodat iedereen gefundeerde beslissingen kan nemen.

3. PERFORMANCE MANAGEMENT EXPERT

Veel grote organisaties hebben wel een verantwoordelijke voor talentmanagement, maar niemand die zich ontfermt over prestatiemanagement. Zonde, want de waarde van gekweekt talent valt of staat met de prestaties die zij leveren. Sommigen zijn van mening dat de bedrijfsleiding verantwoordelijk is voor het beheren van de prestaties. Dat is ook zo. Maar je kunt niet verwachten dat een directie in staat is de nieuwste en beste trends op het gebied van prestatiemanagement te volgen. Zij houden zich niet bezig met aspecten zoals:

- Wat zijn moderne tools en methoden op het gebied van prestatiemanagement?
- Hoe kan ik ervoor zorgen dat mijn bedrijfsdoelstellingen en al mijn personeel op elkaar zijn afgestemd?
- Hoe kan ik van prestatiemanagement een continu proces maken, in plaats van een evenement dat één keer per jaar plaatsvindt?

Een Performance Management Expert geeft antwoord op deze vragen en ondersteunt bedrijven met deze kennis (zie hoofdstuk 11).

4. TOTAL WORKFORCE EXPERT

Ik zie maar zelden dat een HR-afdeling verantwoordelijk is voor het beheer van zzp'ers. Terwijl het aantal zzp'ers alleen maar toeneemt. Dat is een tegenstrijdigheid die me verbaast. Het is immers de taak van een HR-afdeling om medewerkers (intern én extern) te motiveren, op koers te houden en te laten samenwerken. Veel bedrijven hebben baat bij een expert die interne en externe werknemers onder één paraplu brengt met behulp van Total Workforce Management. Ik noem zo'n adviseur een Total Workforce Expert.

5. SUCCESSION MANAGER OF STRATEGIC WORKFORCE PLANNER

Veel organisaties raken waardevolle kennis kwijt op het moment dat werknemers vertrekken. Een proactieve, transparante en sociale opvolgingsstrategie voorkomt het ad hoc zoeken naar vervangers. Werknemers zijn tevredener. De interne mobiliteit neemt toe. En het kost vrijwel niks (zie hoofdstuk 7 en 8).

6. HR COMMUNICATIE

Hoe vaak zien we niet dat de marketingafdeling verantwoordelijk is voor interne communicatie. En dan is het vaak - en dat is logisch - voor marketing een bijzaak. Ik heb dat altijd al raar gevonden, om zo'n belangrijke taak als bijzaak bij een marketingafdeling onder te brengen. Om mensen te verbinden, is de inzet van de juiste interne communicatiemiddelen van groot belang. Iets wat juist goed bij HR thuis hoort. En ja, ik begrijp dat communicatiesystemen, grafische vormgeving en het maken van magazines niet in het DNA van HR zit, maar dat is nou juist wat moet veranderen.

7. APP MANAGER

Je ziet het nu nog niet zoveel, maar het gaat absoluut komen: meer en meer HR-specifieke apps. Een app voor tevredenheidsonderzoeken. Een app voor mentoring. Een app voor gamification. Een app voor fitheidsregistratie / -ondersteuning. En ga zo maar door. De toekomst van HR is gevuld met specifieke apps. Daarbij hoort ook een specialist die kennis heeft van hoe die apps moeten worden gemaakt en welke ondersteunende platformen daar weer bij horen.

8. HR-TRENDWATCHER

En tot slot blik ik verder vooruit. Op een gegeven moment zullen er zoveel nieuwe trends en mogelijkheden (per dag) bijkomen, dat het niet raar is om een trendwatcher specifiek binnen HR te hebben. Iemand die continu *connected* is met wat er allemaal gebeurt in de wereld van HR en monitort wat andere bedrijven doen. Die precies weet welke apps er worden gelanceerd. Welke AR/VR toepassingen

er bestaan. Welke Augmented Reality/Virtual Reality content nodig is. Welke IoT (Internet of Things) oplossingen er allemaal mogelijk zijn, et cetera. (zie hoofdstuk 26 en 27).

CONCLUSIE

Er kan steeds meer worden geautomatiseerd en met de opkomst van kunstmatige intelligentie is juist het creatieve analytische vermogen van de mens het belangrijkste geworden. Bedrijven die deze rollen in hun organisatie invoeren, vergroten de doelmatigheid en betrokkenheid van hun medewerkers. Dat heeft een positieve uitwerking op het innovatie- en concurrentieniveau en realiseert een flinke impact op de omzet en winst.

> **"WE CANNOT SOLVE OUR PROBLEMS WITH THE SAME THINKING WE USED WHEN WE CREATED THEM."**
>
> ALBERT EINSTEIN

20

ANDERS WERKEN IN DE COLLABORATIEVE ECONOMIE

WIE KENT HET FENOMEEN "INTERNE POST" NOG? VOORDAT E-MAIL ZIJN INTREDE DEED, VERZONDEN WE DOCUMENTEN IN GELE A3 ENVELOPPEN, MET DAAROP IN DIKKE LETTERS HET WOORD "INTERN". TWEE KEER PER DAG KWAM ER EEN BEZORGER LANGS MET EEN KAR, OM DE POST TE HALEN EN BEZORGEN. SOMS LIEP JE ZELF MET JE ENVELOP NAAR DE JUISTE AFDELING. JE BEZORGDE DE MAP EN MAAKTE HIER EN DAAR EEN PRAATJE.

Lastig voor te stellen misschien, maar dit was nog geen twintig jaar geleden de standaard. En we staan opnieuw voor zo'n ingrijpende omwenteling. De tweede digitale revolutie ontvouwt zich in een wereld gehuld in een netwerk van intelligente apparaten, waarin mensen meer dan ooit met elkaar zijn verbonden. Dit heeft enorme implicaties voor de manier waarop we werken. Het traditionele, hiërarchische organisatiemodel ondersteunt de wensen en de poten-

tie van de community niet. Er is een nieuw organisatiemodel nodig. Een model dat in staat is de cumulatieve kennis van de organisatie te oogsten.

COLLECTIEF IDEEËN VORMEN

Hoe kunnen we meer waarde toevoegen voor onze klanten? Dat is een vraag die vrijwel elke organisatie zich stelt. Het antwoord: door ideeën te genereren. Maar waar komen ideeën vandaan? Een idee is een netwerk van neuronen in je brein die voor het eerst in een bepaalde configuratie komen. Zo werkt dat op individueel niveau. Het vergt echter lang en diep nadenkwerk, hetgeen vandaag de dag, gekeken naar de snelheid waarop we informatie produceren en consumeren, best lastig is. De vluchtige maatschappij maakt het voor ons lastig om lang en diep na te denken over een probleem. Digitale connectie via internet helpt echter om onze ideeën aan elkaar te koppelen. Om wereldwijd connecties te maken tussen ideeën van verschillende individuen. En dat maakt dat onze breinen collectief idee tegen idee kunnen aanhouden.

> **“EEN IDEE IS EEN NETWERK VAN NEURONEN IN JE BREIN DIE VOOR HET EERST IN EEN BEPAALDE CONFIGURATIE KOMEN”**

Kijk eens op kickstarter.com. Daar regent het ideeën. Met elk idee worden nieuwe ideeën gestimuleerd. Open source software, zoals Android en Wordpress, komt tot stand door collaboratie en stimuleert tegelijkertijd collaboratie als platform. Denk aan de app-stores, waar ontwikkelaars dagelijks duizenden ideeën omzetten in direct downloadbare toepassingen: applicaties. De community wordt - net als een individueel brein - een netwerk van ideeën die in een bepaalde configuratie komen om steeds nieuwe, grotere en betere ideeën te genereren.

Organisaties, die ook morgen toegevoegde waarde willen bieden, zullen deze evolutie moeten omarmen. En omarmen betekent: de traditionele hiërarchische piramide managementstijl vervangen door vertrouwen in de community die de organisatie in essentie is. Dát is nog eens anders werken.

DE COLLABORATIEVE DEELECONOMIE

Laat me een paar voorbeelden geven van succesvolle moderne bedrijven.

+ **Netflix**
  Netflix brengt met een druk op de knop video on demand, waar we vroeger duizenden videotheken (en een ritje op de fiets) voor nodig hadden.

+ **WhatsApp**
  Gratis berichtenservice WhatsApp realiseerde met 55 (!) medewerkers wat KPN niet lukt met 20.000 man, namelijk een revolutie in de manier waarop we sms'jes aan elkaar versturen: gratis, makkelijk en in groepen. Dit is een onvoorstelbare innovatie. En dergelijke vormen van innovatie en automatisering zullen zich met de collaboratieve economie alleen maar in heftigere vormen voordoen.

+ **Bitcoin**
  Cryptografisch elektronisch geld (Bitcoin) staat qua acceptatie nog in de kinderschoenen, maar het kan banken overbodig maken. Hiermee kan een volledige industrie in korte tijd verouderd raken.

+ **Airbnb**
  Hetzelfde gebeurt ook in andere industrieën. Airbnb is een online marktplaats voor het verhuren en boeken van privé-accommodaties. De impact van Airbnb op de hotelsector is enorm, zonder dat ze zelf ook maar een kamer in

eigendom heeft. De collaboratieve economie laat zien dat eigendom dus helemaal niet belangrijk is om een succesvol bedrijf te runnen.

De collaboratieve economie komt steeds sneller op gang. Het is onduidelijk welke ideeën er nog komen, maar wat wel duidelijk is dat de organisatie van de toekomst mee moet, want:

ÉÉN PERSOON MET ÉÉN IDEE ZAL HET NOOIT WINNEN VAN EEN COMMUNITY VAN HONDERDEN, MET EVENVEEL IDEEËN.

Dat brengt ons bij de vraag: hoe kun je meer social collaboration realiseren? Als we kijken naar het succes van innovatieve, collaboratieve organisaties, dan zien we het volgende.

+ **Vertrouwen is belangrijk**
  Een goed idee is een goed idee. Dat hoeft niet gemanaged te worden. Mensen zijn loyaal aan een goed idee, een goed concept. Ze hebben een emotionele connectie met een organisatie, een community, en dat is de drijfveer voor hun bijdrage. Die kun je niet sturen met een hiërarchie. Vertrouw op natuurlijke mechanismen. Begin met inspirerend leiderschap en bouw een community waarin de medewerkers zich thuis voelen. Neem minder managers en meer community leaders aan.

+ **Bouw netwerken binnen een organisatie**
  Netwerken waarbinnen de medewerkers met elkaar zijn verbonden op basis van interesse. Netwerken waarbinnen alle medewerkers even belangrijk zijn en dus een gelijke stem in de strategie hebben.

+ **Zorg voor diversiteit in de community**
  Diversiteit kan zorgen voor onverwachte situaties, wat weer het vormen van nieuwe ideeën stimuleert.

+ **Creëer een platform binnen de organisatie**
  Bouw en stimuleer een social collaboration platform, waarop medewerkers elkaar kunnen vinden. Waarop ze ideeën kunnen lanceren en consumeren. Waarop men kan leren en participeren in het bedrijfsproces.

+ **Connectie gaat boven protectie**
  Dit is de vuistregel in de collaboratieve economie. Angst voor de gevolgen van het maken van verbindingen resulteert in inactiviteit. Als je een goed idee hebt, dan moet je dat juist delen met de wereld (connectie) en niet beschermen (protectie) vanwege eigenbelang of eigendom. Een mooi voorbeeld hiervan is de technologie in de Tesla auto's. Deze is door Tesla openbaar beschikbaar gesteld, zodat de hele wereld ervan kan profiteren en we met zijn allen sneller vooruit kunnen door kennis te delen.

TIP **Frederic Laloux -** Reinventing Organizations

De collaboratieve economie gaat ervoor zorgen dat je anders gaat werken. De vraag is: laat je je veranderen door nieuwe ondernemers met ideeën die de gevestigde orde ontwrichten? Of ontwricht je zelf de gevestigde orde door de ongelimiteerde creativiteit van je netwerk?

21 WIE IS ER VERANTWOORDELIJK VOOR SOCIAL COLLABORATION?

WAAR MENSEN SAMEN WERKEN, SAMEN COMMUNICEREN EN SAMEN DELEN, SPREKEN WE VAN SOCIAL COLLABORATION. MAAR WIE NEEMT HIERIN DE LEIDING? WIE LAAT HET ENTHOUSIASME ONTVLAMMEN? WIE LEGT EEN SOCIAAL EN TECHNISCH FUNDAMENT?

Mensen werken samen om een doel te bereiken. Het interessante ervan is dat wij onze denkcapaciteit van meerdere breinen kunnen samenvoegen om betere ideeën te ontwikkelen.

NOEMDEN WE DIT VROEGER NIET GEWOON "TEAMWERK"?

Ja, en de geest van teamwerk is nog steeds essentieel, maar als gevolg van de technologische vernieuwingen is de schaalbaarheid veranderd. Social collaboration gaat een stap verder dan teamwerk. Laten we het zo zeggen: social collaboration is teamwerk 2.0.

Ik beschreef het in het vorige hoofdstuk al: een idee is een netwerk van neuronen in het brein die voor het eerst in een bepaalde configuratie komen. Dit kan worden bereikt door heel lang en heel diep na te denken. Einstein deed dit in zijn eentje. Maar tegenwoordig kunnen we veel meer samen doen. We hebben technologie die ons helpt om wereldwijd connecties te maken tussen ideeën van verschillende individuen. Het maakt daarbij niet uit of dit idee goed of slecht is; een fantastisch idee is er nooit meteen. Het heeft incubatietijd nodig, zodat het idee zich kan ontwikkelen tot een concept dat we later geniaal zullen noemen.

TIP TEDtalk van Steven Johnson - Where good ideas come from

WAAROM IS SOCIAL COLLABORATION BELANGRIJK?

Eigenlijk is het heel eenvoudig en heel logisch. Meer social collaboration leidt tot meer ideeën. Meer ideeën leiden tot meer innovatie. Innovatie leidt tot nieuwere, betere producten. En die leiden tot meer klanttevredenheid. Die hogere klanttevredenheid leidt tot veel positieve resultaten voor een organisatie: meer omzet en winst en een grotere impact op de maatschappij. Daarom is social collaboration de heilige graal voor elke organisatie.

TEGENWERKING

Als er ooit een idee/concept was waarin alle bedrijfsonderdelen waren betrokken, waarin alle (onnodige) afdelingsgrenzen en bedrijfshiërarchie werden afgebroken, waarin nieuwe sociale structuren werden geboren, dan is dat via social collaboration. Ik zie dit momenteel (helaas) met name gebeuren bij kleine / jonge start-ups. Voor grotere en 'klassieke' bedrijven is het lastig de traditionele bedrijfscultuur te doorbreken en een sterke basis voor social collaboration te leggen. Wat hen tegenhoudt?

1. EEN HIËRARCHISCHE STRUCTUUR

Deze staat recht tegenover de niet-hiërarchische wereld van social collaboration, waarin iedereen content kan maken en consumeren.

2. DENKEN IN SILO'S

Samenwerking buiten de silo is bijna onmogelijk. Verzuiling van een organisatie verstikt het samenwerkingspotentieel. Afdelingen zijn holistische onderdelen van een groot organisme. Wat denk je dat er gebeurt met je (samenwerkende) lichaam, als één 'afdeling', bijvoorbeeld je lever, niet langer wil samenwerken met de rest? Een niet functionerende afdeling in een organisatie heeft hetzelfde effect.

3. TE VEEL FOCUS OP PERSONEN DIE NIET PARTICIPEREN IN SOCIAL COLLABORATION

Wat ik daarmee bedoel is: laat de mensen die wél willen veranderen niet stilstaan, omdat er ook mensen zijn die ogenschijnlijk niet willen veranderen.

4. IT-SYSTEMEN ZIJN VAAK 'EIGENDOM' VAN DE IT-AFDELING

Software voor social collaboration valt hier ook onder. En de IT-afdeling ziet personeelengagement niet per se als topprioriteit.

5. INTERNE COMMUNICATIE VALT VAAK ONDER DE MARKETINGAFDELING

Dit terwijl interne communicatie een essentieel onderdeel is van social collaboration. Marketing is meer gericht op (potentiele) klanten dan op de eigen medewerkers en gebruikt resources en systemen niet optimaal om interne samenwerking te bevorderen.

6. DE KRACHT VAN SOCIAL COLLABORATION WORDT NIET TEN VOLLE BENUT

HR wordt vaak opgeslokt door kernprocessen (ervoor zorgen dat de salarissen op tijd worden betaald) en levert niet een strategische meerwaarde (ervoor zorgen dat de salarissen over vijf jaar worden betaald).

WIE IS ER VERANTWOORDELIJK VOOR SOCIAL COLLABORATION?

De hoofdverantwoordelijkheid van HR is het personeel motiveren en enthousiasmeren om het beleid, de missie en de strategie van het bedrijf optimaal uit te voeren. Het administreren van het personeel is de basis, talent management is de volgende stap. Maar ervoor zorgen dat het volledige personeel optimaal kan samenwerken en daardoor continu de klantervaringen kan verbeteren, dat is waar het om gaat! Dat betekent dat de HR-afdeling en de CHRO social collaboration moeten adopteren en stimuleren en de hedendaagse technologie moeten omarmen. Het gaat hier om sociale connecties, om mensen, om verbinding!

ALS HR DE VERANTWOORDELIJKHEID NIET NEEMT, WIE DAN?

Als je dacht dat rapportages de grootste toegevoegde waarde zijn die een HR-afdeling kan bieden aan de organisatie, dan heb je het mis. Social collaboration is vele malen groter. Nooit eerder had de HR-afdeling zo'n grote kans om de cultuur van de organisatie te beïnvloeden en toegevoegde waarde te leveren aan de bedrijfsvoering.

WAT KUN JE DOEN OM SOCIAL COLLABORATION TE BEVORDEREN?

Als je van mening bent dat jebedrijf innovatiever kan zijn en dat men beter kan samenwerken, aarzel dan niet om bij de CEO of CHRO aan te kloppen met een goed plan. Iedereen met de juiste instelling en energie kan een eerste volger krijgen en daarmee de rest van het bedrijf enthousiasmeren.

ELKE ORGANISATIE
IS GEBAAT BIJ
PERSONEEL DAT EEN
AFSPIEGELING IS
VAN DE KLANT

22 IMPACT VAN INNOVATIES OP IT

DE EVOLUTIE NAAR CLOUD BIEDT INTERESSANTE KANSEN VOOR ORGANISATIES, MAAR VERGT WEL EEN MINDSHIFT. WIL JE KANSEN BENUTTEN, DAN VRAAGT DAT FLINKE AANPASSINGEN IN JE IT-LANDSCHAP EN IT-ORGANISATIE.

OBSERVATIE 1: MINDER PROCESBESCHRIJVINGEN EN SNELLER LIVE

Cloud software kenmerkt zich door de inzet van best practices, die zich wereldwijd bij diverse bedrijven en industrieën hebben bewezen. Een cloud platform zit boordevol kant-en-klare processen, die nog maar beperkt geconfigureerd hoeven te worden. Daardoor is er veel minder voorbereidend proceswerk nodig en gaat de implementatie sneller dan ‘vroeger’. Dat betekent voor medewerkers van een organisatie dat ze sneller live zijn en aan de slag kunnen.

OBSERVATIE 2: MEER EN MEER EN MEER

Wie voor cloud kiest, kiest voor een platform. Een platform dat - door collaboratie van duizenden gebruikers - continu rijker wordt aan functionaliteit. Een best practice is iets dynamisch: hij groeit mee met veranderingen in de wereld. Het is interessant om eens in te zoomen op de snelheid waarmee die innovatie (momenteel) plaatsvindt. Ik neem als voorbeeld SuccessFactors die (samen met SalesForce) in het begin van de 21e eeuw de pioniers waren op het gebied van cloud computing. De volledige suite van SuccessFactors bestaat uit 15 modules die elk kwartaal een upgrade krijgen. Elke module heeft gemiddeld genomen een of meerdere major features, enkele minor features en veel kleine verbeteringen. Gemiddeld zijn er zo'n 15 features per module. 15 modules x 15 features x 4 kwartalen, dat zijn 900 nieuwe features per jaar! Dat betekent dat je als gebruikende organisatie veel energie moeten stoppen in het bijhouden van die updates én moet kunnen bepalen welke van toegevoegde waarde zijn voor je organisatie. De mensen die dat goed kunnen, zijn goud waard.

Het is alsof je een Zwitsers zakmes koopt waaraan elke maand een nieuwe functie wordt toegevoegd. Na verloop van tijd kun je met het instrument veel meer dan alleen maar een appeltje schillen.

OBSERVATIE 3: HET WERK BEGINT PAS NA DE IMPLEMENTATIE

Traditioneel was het werk na de implementatie wel zo'n beetje klaar. De grote bulk van het werk was immers gedaan. Wat overbleef was vooral onderhoud, training en support. Wijzigingen in het geïmplementeerde proces of in rapporten vereisten een aanvraagprocedure, een inkooporder en veel goedkeuringen (lees: bureaucreatie).
Met cloud verandert die dynamiek. Juist ná de configuratie valt er veel werk te verrichten. Je gaat dan pas echt gebruik maken van de oplossing. Het echte inzicht in wat je wel of niet wilt gebruiken, heb je pas als je er collectief mee werkt. En de cloud architectuur ondersteunt dergelijk voortschrijdend inzicht. Je kunt met cloud

oplossingen juist anticiperen op veranderingen in je bedrijfsvoering. De uitdaging is om functionaliteiten uit te diepen, nieuwe opties te verkennen en alle mogelijkheden van het systeem continu maximaal te benutten.

OBSERVATIE 4: EXTENSIBILITY

Cloud en maatwerk zijn geen gelukkige combinatie. Maar het basisprincipe van maatwerk komt (ook in de cloud) terug in een nieuw jasje: *extensibility.* Met een goed cloud platform kan iedereen extensies maken, die probleemloos aansluiten op het platform dat al in gebruik is. Zo kunnen medewerkers apps downloaden uit hun eigen interne store. Net als bij Apple of Android. De extensibility ofwel uitbreidbaarheid van het gekozen platform is van cruciaal belang om, zonder toename in IT-complexiteit, alle uit de organisatie komende innovatie te kunnen ondersteunen.

**VANDAAG
KAN 1 ONTWIKKELAAR EEN APPLICATIE
MAKEN WAAR
10 JAAR GELEDEN 10 ONTWIKKELAARS
20 JAAR GELEDEN 100 ONTWIKKELAARS
30 JAAR GELEDEN 1.000 ONTWIKKELAARS
VOOR NODIG WAREN.**

CONCLUSIE: SPECIALISATIE EN SAMENWERKEN

De impact van deze veranderingen vergt een nieuwe manier van denken en werken voor gebruikers van (cloud) software. Doordat het gebruiksgemak enorm is toegenomen, wil men de ogen nog wel eens sluiten voor de ontwikkelsnelheid van de producten. Er ligt een potentieel competitief voordeel besloten in het optimaal gebruiken van alle mogelijkheden van de cloud producten. En deze mogelijkheden nemen exponentieel toe. Daardoor verwachten we van onze consultants meer proces- en businessconsultancyvaardigheden dan ooit. En dat heeft een enorme impact op de cultuur, opleidingen, werving & selectie en carrièremanagement van uw IT-organisatie.

Wat ik voorspel is dat er steeds meer specialisatie en samenwerking zal ontstaan. En vooral die samenwerking is nodig om met elkaar de kwaliteit van de cloud systemen naar steeds grotere hoogte te blijven duwen. De essentie van cloud is samenwerken. Een best practice komt tot stand door samen te werken en ideeën te delen. Deze samenwerking kunnen we heel breed opvatten. Ik denk dan aan samenwerkingen tussen verschillende partners, die elkaar met specialismes aanvullen om de allerbeste oplossing te serveren aan de klant. Maar ook aan samenwerken met klanten bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Het hergebruiken van elkaars extensies. Het samenwerken met leveranciers zelf.

Denk buiten je comfortzone en durf te delen!

IEDEREEN MET DE JUISTE
INSTELLING EN ENERGIE
KAN EEN EERSTE VOLGER
KRIJGEN EN DAARMEE DE
REST VAN HET BEDRIJF
ENTHOUSIASMEREN.

23 DE IMPACT VAN INNOVATIES OP MARKETING

KEN JE DE MARKETINGMIX NOG? DIT AANSPREKENDE MODEL UIT 1950 (!) LAAT JE GESTRUCTUREERD NADENKEN OVER JE BUSINESS STRATEGIE. HET INTERESSANTE VAN DIT MODEL IS DAT DE VIJF CATEGORIEËN – DE VIJF P'S – ROTSVAST ZIJN, MAAR DAT HETGEEN WAARVOOR ZE STAAN CONTINU EN RADICAAL AAN HET VERANDEREN IS. DIGITALISERING EN CLOUD COMPUTING (HET VERBINDEN VAN MENSEN EN MACHINES) ZETTEN DE MARKETINGMIX HELEMAAL OP ZIJN KOP. DIT ZIJN DE ENORME VERANDERINGEN IN DE MARKETINGMIX:

DE P VAN PRODUCT

Steeds meer dingen (producten) zijn - in de cloud - met elkaar verbonden. We noemen dit het Internet of Things. Naast je mobiele telefoon, horloge, schoenen, babyfoon, thermostaat en auto wordt

ook altijd het voorbeeld van de slimme koelkast genoemd. Ik zie die koelkast nog niet in productie, maar de smart vending machine is er al wel. Dat is echter kinderspel vergeleken met een eigen drone. Over kinderspel gesproken, wat dacht u van anticonceptie via wifi? Of laten we nog een stapje verder gaan: Futuroloog Ray Kurzweil voorspelt dat er over enkele jaren jaar nanobots in ons brein zullen zitten die connectie kunnen maken met een synthetische neocortex in de cloud.
Elke minuut komen er nieuwe verbonden apparaten bij. Financiële speler Morgan Stanley verwacht 75.000.000.000 verbonden apparaten in 2020. Omarm je de technologische mogelijkheden om je producten continu te innoveren en relevant te houden?

> **"IN THE NEXT CENTURY, PLANET EARTH WILL DON AN ELECTRONIC SKIN. IT WILL USE THE INTERNET AS A SCAFFOLD TO SUPPORT AND TRANSMIT ITS SENSATIONS."**
>
> NEIL GROSS (1999)

TIP **TEDtalk van Ray Kurzweil -** Get ready for hybrid thinking

DE P VAN PLAATS

In de analoge wereld was plaats een cruciale succesfactor. Als je op een plek zat waar geen klanten kwamen, dan kon je het wel schudden. Dat is anders in de digitale wereld, waar iedereen alles online kan aanbieden. Overal. Altijd. Wereldwijd. En iedereen kan alles vinden. We hoeven niet meer naar een product toe te gaan om het te bekijken, te passen, te beluisteren of uit te proberen. We kunnen het online bekijken en desgewenst komt het naar óns toe. Fysieke winkels en etalages zijn geen vereisten meer. Zelfs een eigen magazijn

of eigen kantoor is niet altijd meer nodig. Veel organisaties optimaliseren hun supply chain onder het motto 'cut out the middleman' (zie hoofdstuk 17). Maar ook de kortste supply chain is niet opgewassen tegen de nieuwe technologische ontwikkeling: de 3D-printer. Consumenten kunnen hun eigen artikelen produceren. In hun huiskamer. De P is nog nooit zo dichtbij geweest.

En daarna? De noodzaak van plaats kan nog verder geminimaliseerd worden in de wereld van virtual reality. Daar bestaan geen fysieke producten die op een fysieke plaats hoeven te komen. En die virtuele wereld is dichterbij dan je misschien denkt (zie hoofdstuk 27). Facebook heeft Oculus VR overgenomen. Google brengt de Cardboard en maakt daarmee virtual reality voor een paar euro mogelijk. Albert Heijn deelt interactieve plaatjes uit aan kinderen die ze kunnen bekijken in augmented en virtual reality. Dit geeft ons toegang tot elke denkbare virtuele wereld. Een wereld zonder supply chain. Hoe krijg je in deze wereld je product bij je klant? En welk product is dat dan?

DE P VAN PROMOTIE

Ook promotie, het stimuleren van de verkoop, is volledig op de schop gegaan nu de hele wereld 'connected' is. Het 'net' is het grootst denkbare marketingvehikel geworden. Een krachtig interactiemedium dat bruggen slaat tussen aanbieder en afnemer. Cloud stelt je in staat om méér mensen te bereiken, je producten en diensten met lasernauwkeurigheid onder de aandacht te brengen en een uiterst gepersonaliseerde ervaring te bieden. Daarom is de p van promotie voor sommige marketeers de p van personalisatie geworden. Ouderwetse mond-tot-mondreclame is nog steeds de belangrijkste promotie die je kunt krijgen, nietwaar? Maar met een stijgend percentage van wereldwijd internetgebruik via social media is het principe van mond-tot-mondreclame via het internet geëxplodeerd. Hoe zorg je ervoor dat men op het web ook zo positief over je product praat? Ik geloof dat de sleutel ligt in het optimaliseren van klanttevredenheid. Die je weer moet personaliseren natuurlijk.

DE P VAN PRIJS

Een observatie: ik zie grofweg twee groepen. De ene groep staat bekend als de Disrupters (ik noem ze liever de Innovators. Ik vind disrupting zo negatief klinken). Deze groep denkt slim na over de meest moderne businessmodellen en gebruikt technologie en principes van de sharing economy om te innoveren. En daarmee zijn ze - soms bedoeld, soms onbedoeld - hard en snel aan het concurreren met de andere groep: de Disrupted. De Distrupted houden niet van risico's, ze houden graag vast aan bestaande modellen. Innovaters maken producten en services toegankelijker en vaak goedkoper. Daardoor voeren ze voor de Disrupted de druk op naar hun kostprijs te kijken. Een mooi spel dat zich afpeelt op het economische wereldtoneel, met een consument die meer kennis heeft over prijzen dan ooit en daar als koper zijn voordeel mee doet.

Voor beide partijen is automatisering via de cloud een belangrijk mechanisme voor het verlagen van de kostprijs. Het delen en gezamenlijk innoveren van best practices is goedkoper dan zelf iets bouwen. Processen versimpelen is de TCO (Total Cost of Ownership) verlagen. Zet jij de meest moderne technologische middelen al optimaal in om de kostprijs te verlagen?

DE P VAN PERSONEEL

Personeel is de meest stabiele categorie. Deze werd pas later als vijfde p aan het 65 jaar oude marketingmixmodel toegevoegd. Het is de mens die al deze technologische ontwikkelingen creëert. Het is het personeel dat zorgt voor die gepersonaliseerde en geoptimaliseerde klanttevredenheid. En om dat te doen, hebben we technologie tot onze beschikking. Het is de uitdaging de symbiose met technologie dusdanig te optimaliseren dat we – als het gaat om bedrijfsvoering – de andere vier p's zo optimaal mogelijk ondersteunen. Voor veel organisaties komt dit neer op goed Customer Relation Management (CRM). Dat brengt ons bij een hele interessante groep binnen de categorie Personeel: het verkopende personeel. Het personeel dat

contact heeft met de klanten. Hoe ziet een moderne verkoper er uit? Meer over deze verkoper 2.0 lees je in het volgende hoofdstuk.

CONCLUSIE

De marketingmix is turbulent en dynamisch. En alle veranderingen om ons heen gaan niet afremmen. Je moet als ondernemer alert zijn of tactieken van vandaag ook morgen nog wel goed werken. Daarom zijn vaardigheden zoals flexibiliteit en creativiteit zo belangrijk geworden. Producten en services veranderen steeds sneller en daarbij hoort een sociale verbonden organisatie, die probleemoplossend te werk gaat. Veel van de hierboven genoemde veranderingen zijn vandaag heel normaal, maar wie had ze 25 jaar geleden durven voorspellen? Daaruit blijkt wel: alles is mogelijk.

> **"NOTHING IS IMPOSSIBLE WHEN THE WORD ITSELF SAYS I'M POSSIBLE."**
>
> AUDREY HEPBURN

24 DE IMPACT VAN INNOVATIES OP VERKOPEN 2.0

VERKOPERS[3] ZIJN VAN CRUCIAAL BELANG VOOR ELKE ORGANISATIE. ZE ZIJN DE LINKING PIN IN NETWERKEN DIE OMZET GENEREREN. ELKE DAG KOMEN ER MEER TECHNOLOGISCHE MIDDELEN BIJ OM DEZE NETWERKEN TE VERBETEREN. HOE MAKEN VERKOPERS GEBRUIK VAN DEZE MOGELIJKHEDEN? KORTOM: HOE ZIET DE VERKOPER 2.0 ERUIT?

Er bestaan veel visies op wat een verkoper succesvol maakt. Ik ga uit van de volgende drie basisprincipes:

3 Verkopers, Account Managers, Salesmanagers... er zijn zoveel namen voor dit eeuwenoude beroep. Met verkopers bedoel ik die hele groep die verantwoordelijk is voor het daadwerkelijk binnenhalen van omzet.

Een goede verkoper:

1. **HEEFT ALTIJD EN OVERAL TOEGANG TOT (RELEVANTE) INFORMATIE**
2. **IS DE LINKING PIN IN EEN (INFORMATIE) NETWERK**
3. **MAAKT EEN PRODUCT OF DIENST PERSOONLIJK**

Deze drie basisprincipes zijn al eeuwen van toepassing. De snelheid echter waarin informatie en netwerken veranderen, maar ook de schaal waarop organisaties tegenwoordig verkopen, maken dat een verkoper 2.0 niet zonder moderne techniek kan overleven. Hoe gebruikt een slimme verkoper hedendaagse digitale mogelijkheden om omzet te optimaliseren?

1. ALTIJD EN OVERAL TOEGANG TOT INFORMATIE

Verkopen doe je 24/7. Altijd en overal toegang tot informatie via de cloud is dan heel praktisch. Tegenwoordig zijn verkopers beter geïnformeerd dan ooit, omdat ze toegang hebben tot veel data. Een aantal praktische voorbeelden:

+ **Informatie over de bestaande klanten**
  Met directe toegang tot alle relevante klantinformatie, ga je nooit meer onvoorbereid naar een afspraak. Een verkoper kan mobiel alle relevante klantinformatie bekijken: van strategische informatie (wat zijn de businessuitdagingen van de klant) tot aan operationele informatie (zijn de rekeningen betaald? Hoeveel supporttickets staan er open? Wat is de (bestel)geschiedenis van de klant?). Als je als verkoper precies de juiste informatie hebt, dan heb je toegevoegde waarde in het gesprek met je klant.

+ **Informatie over potentiële klanten**
  Ook over potentiële klanten heeft de moderne verkoper een rijkdom aan informatie, die zo uit de lucht getrokken kan worden: websites, blogs, jaarverslagen, Google, social media.

Onvoorbereid bij een potentiële nieuwe klant binnenstappen is niet meer van deze tijd.

- **Informatie over de eigen organisatie**
  Het zal je verbazen hoe weinig verkopers precies weten wat er binnen hun eigen organisatie speelt. Wat zijn de beste en nieuwste producten, services, catalogi of presentaties? Wat zijn de bijbehorende prijzen, voorraadniveaus, levertijden en de kortingen die kunnen worden gegeven? Hoe groter de organisatie en/of de range van producten, hoe lastiger dit kan worden. Ook hier biedt technologie de mogelijkheid om orde te scheppen in de chaos. Door altijd en overal toegang te geven tot deze informatie, kunnen verkopers deze optimaal vertalen naar de klantbehoeften.

- **Informatie over de concurrentie**
  Veel competitieve informatie is online beschikbaar. Denk aan prijsvergelijkingen, klantenreviews, persberichten, YouTube video's, Pinterest foto's. Het is allemaal openbaar en direct beschikbaar voor de alerte verkoper, die daardoor precies weet wat er speelt in de markt. Zo kan hij de klant optimaal adviseren over de verschillen tussen de producten en services van zijn eigen werkgever en die van de concurrentie.

Deze opsomming klinkt misschien triviaal, maar het overschot aan informatie zorgt ervoor dat veel mensen door de bomen het bos niet meer zien. Een goede verkoper laat ieders persoonlijke pad door dat bos van informatie zien en neemt klanten aan de hand door precies de juiste informatie te geven om de juiste aankoopbeslissingen te maken. En dat is een essentiële vaardigheid voor een goede verkoper.

2. LINKING PIN IN EEN (INFORMATIE) NETWERK

Iedereen weet: verkoop is een teamsport. Dat is nu belangrijker dan

ooit. Het delen van informatie in teams is de cruciale succesfactor voor een verkoopteam. Simpeler gezegd: hoe meer hersencapaciteit je met elkaar kunt verbinden, hoe meer intelligentie je zult opwekken.

Hoe dan? Als iedereen in de cloud werkt en dus in de cloud informatie deelt en gegevens bijhoudt, wordt alles makkelijker deelbaar en transparanter. Met behulp van social collaboration tools kunnen sales teams makkelijker en sneller samenwerken, documenten delen, ideeën uitwisselen en contacten onderhouden. Met collega's van andere afdelingen, van andere vestigingen, in andere landen of zelfs op andere continenten. Dit vergroot de efficiency van verkopers enorm. Het delen van kennis, succesverhalen en best-practices was nog nooit zo makkelijk.

Op macroniveau beschikt de hele organisatie over analytische informatie, waardoor men trends kan ontdekken die voor compleet nieuwe inzichten kunnen zorgen. Dit kunnen inzichten zijn die klanten zelf niet hebben. En dát is toegevoegde waarde. Dan stelt technologie een verkoper in de gelegenheid om proactief te adviseren en nog beter aan te sluiten bij de bedrijfsstrategie van de klant.

VERKOOP GAAT IN ESSENTIE NIET OM HET EENMALIG BINNENHALEN VAN DE OMZET, MAAR OM HET CONTINU GARANDEREN VAN BINNENKOMENDE OMZET.

Dat kan alleen met goede service en toegevoegde waarde.

3. MAAK HET PERSOONLIJK

De opkomst van cloud platforms als Facebook, Twitter en LinkedIn hebben een heel nieuwe dimensie aan het verkoopvak gegeven. Verkopers zijn meer dan ooit in staat om zich te verdiepen in afzonderlijke mensen die ze ontmoeten. Waar lopen ze warm voor? Wat zijn hun doelen, uitdagingen, ervaring en zelfs hobby's? Een social platform maakt het makkelijker om mensen écht te leren kennen, te volgen en een warme, persoonlijke band met ze op te bouwen.

Is dit allemaal nodig? Ja. De tijd dat je je klanten via een dorpsnetwerk kent, is voorbij. De hele wereld is potentieel klant. Het internet geeft prachtige instrumenten om de onbekende klant beter te leren kennen en producten of services beter op hem of haar af te stemmen. Klanten willen erop vertrouwen dat hetgeen ze kopen, perfect aansluit op hun wensen.

TIP **Jos Burgers -** Klanten zijn eigenlijk net mensen

WETEN WE AL HOE DE VERKOPER 3.0 ERUIT ZIET?

De drie basisprincipes van een goede verkoper zullen ook in de nabije toekomst blijven bestaan, maar de verhoudingen zullen veranderen. De hoeveelheid informatie zal alleen maar exponentieel toenemen, waardoor het zelfs teveel zal worden voor individuele verkopers. Ook al zijn ze top-netwerkers in hun organisatie. Daarom denk ik dat verkoop steeds verder zal worden geautomatiseerd.

Misschien is de verkoper 2.0 de laatste versie van de individuele verkoper en zal er nooit een individuele verkoper 3.0 komen. Ik denk eerder aan een combinatie van verkoopteams die zwaar ondersteund worden met kunstmatige intelligentie die op ultraslimme manier de producten en diensten afstemt op alle individuele behoeftes van de klanten.

25

HET NIEUWE REIZEN

IS HET NIET WONDERBAARLIJK OM TE ZIEN HOE SNEL ONZE REISERVARINGEN ZIJN VERANDERD MET DE ONTWIKKELING VAN TECHNOLOGIE? VELEN VAN ONS ZULLEN DE JEUGDVAKANTIES ALS VOLGT HERINNEREN: EEN VOLLE AUTO, EVENTUEEL MET CARAVAN, EEN WEGENBOEK MET OUDE, GESCHEURDE WEGENKAARTEN, EEN ZAK SNOEP, EEN PAAR STRIPBOEKEN EN HEFTIGE DISCUSSIES TUSSEN VADER EN MOEDER OVER DE ROUTE DIE ZE MOETEN VOLGEN OP DE RONDWEG VAN PARIJS. DAT IS NOG NIET EENS ZO LANG GELEDEN. MAAR HET IS NIET TE VERGELIJKEN MET HOE WE VANDAAG DE DAG REIZEN.

Tegenwoordig heb je altijd en overal toegang tot je reisinformatie via je mobiele apparaat. Je kunt bijvoorbeeld gebruikmaken van een elektronische versie van je instapkaart. Je ontvangt realtime reisupdates en de snelste route naar je hotelkamer, waarbij je zelfs niet

hoeft in te checken bij de receptie. Dat heb je al via een app geregeld. Het vervoer ter plaatse kan probleemloos worden geregeld met Uber en je kunt sneller worden opgehaald met Curb. ‘Travel Simple’ is het motto!

INNOVATIES OP HET GEBIED VAN REIZEN

Met navigatiesystemen, Google Maps, Airbnb en Uber is de manier waarop we reizen revolutionair veranderd. In minder dan 10 jaar tijd is het ondenkbaar geworden dat we zonder onze mobiele telefoon de deur uit gaan als we op reis gaan. Er zijn nog veel meer andere coole nieuwe initiatieven die onze reiservaringen verder zullen veranderen. De selfservice check-in bijvoorbeeld. En heb je Packnada al gezien? Dat is een service die ervoor zorgt dat je kleding al op je hotelkamer ligt, waardoor je niet moeilijk hoeft te doen met inpakken.

Het gaat nog veel verder met bizarre services. Zo bestaat er een personal shopservice op Heathrow. Je kunt zelfs op bepaalde vluchten ‘daten’ met innovatieleiders. Tegen een fikse betaling krijg je iemand naast je te zitten met wie je over diverse onderwerpen kunt discussieren.

De innovaties zullen niet stoppen. Tesla’s CEO Elon Musk is niet alleen bezig met auto’s die zonder bestuurder kunnen rondrijden, maar ook met een Hyperloop: een soort supersnelle kogeltrein, waarbij 10 tot 20 mensen in een kleine capsule van stad naar stad kunnen worden ‘geschoten’ met snelheden boven de 1.000 km per uur.
En wat te denken van de volgende generatie ‘draagbare’ apparaten en de handsfree gebruiksmogelijkheden ervan? Al deze innovaties zijn met elkaar verbonden via de cloud. En die cloud maakt weer gebruik van een aantal platformen, die ervoor zorgen dat al die bedrijven en applicaties probleemloos met elkaar zijn verbonden.

Deze innovaties zijn voor ons consumenten gemakkelijk binnen handbereik, maar bij zakelijke reizen zijn maar weinig van deze

mogelijkheden via het bedrijf geregeld. Dan gebruiken we vaak onze privé Uber-account om van A naar B te komen, waarna we omslachtig een declaratie moeten indienen. En als we een vlucht of een hotel boeken, dan vinden we die vaak zelf het gemakkelijkst of goedkoopst via consumentensites.

Dat kan beter. Er zijn tegenwoordig genoeg slimme systemen op de markt die een holistische consumentenreiservaring bieden met het gemak wat men gewend is van een Booking.com en een Tripadvisor, maar dan binnen je zakelijke netwerk. En daaraan zitten veel voordelen verbonden:

1. Bedrijven hebben binnen een zakelijk reis-ecosysteem veel meer controle over hoe men reist en welke kosten daarmee gemoeid zijn. Hierdoor zullen de totale kosten voor mobiliteit lager zijn.

2. Bedrijven hebben meer overzicht over waar medewerkers zich bevinden in de wereld, omdat alle informatie als big data beschikbaar is. Dat kan allerlei planning-voordelen met zich meebrengen, maar het kan ook essentiële informatie zijn in geval van calamiteiten zoals aardbevingen of terroristische aanslagen.

3. Het proces van declareren kan geïntegreerd en dus automatisch gebeuren. Dat betekent dat je als medewerker heel gemakkelijk kunt reizen en daarmee ook nog eens geen gedoe hebt met het declaratie-proces. Voor de werkgever fijn om controle te hebben over de kosten. Voor de werknemer fijn om geen tijd kwijt te zijn met onnodige administratieve handelingen.
4. En het belangrijkste: je hebt een one-stop-shop voor mobiele medewerkers die uitgebouwd kan worden tot een prachtige

reiservaring. Zo ben je bij machte om reizen, hetgeen toch vaak een vervelend component van werken is, om te buigen in iets wat meer plezier geeft.

Het nieuwe reizen is een prachtig voorbeeld van hoe verschillende bedrijven uit de reisindustrie met elkaar zijn verbonden in één ecosysteem. Een systeem waarop bedrijven kunnen inloggen en waarbij reizigers via een mooie user interface op hun mobiele telefoon diverse services kunnen afnemen. Wederom een voorbeeld waaruit blijkt dat verbinding van zowel mensen als bedrijven de sleutel is voor innovatie.

CONCLUSIE

Hemingway zei het zo mooi:

> **“IT IS GOOD TO HAVE AN END TO JOURNEY TOWARD, BUT IT IS THE JOURNEY THAT MATTERS IN THE END.”**

Het gaat om de reis, niet om de bestemming. Daarin ligt veel wijsheid. Moderne technologie stelt elke ondernemer in de gelegenheid om de medewerkers optimaal reisgenot te bieden, hetgeen alleen maar ten goede kan komen aan de inspiratie en engagement.

BIOMODAL HR IS EEN NIEUWE AANPAK DIE CREATIVITEIT EN SAMENWERKING BEVORDERT

26

INTERNET OF THINGS ZET HR OP ZIJN KOP

WIE HAD GEDACHT DAT EEN INTERNET OF *THINGS* ZO BELANGRIJK ZOU WORDEN VOOR *HUMAN* RESOURCES? DANKZIJ 10 MILJARD APPARATEN HEBBEN WE 24/7 TOEGANG TOT ALLES EN IEDEREEN. EN HOEWEL DEZE ONTWIKKELING NOG MAAR IN HAAR EERSTE FASE IS, WORDT DE MANIER WAAROP WE LEVEN EN WERKEN ER AL INGRIJPEND DOOR VERANDERD. ANALISTEN VERWACHTEN DAT ER IN 2020 TUSSEN DE 50 EN 200 MILJARD[4] APPARATEN ACTIEF ZULLEN ZIJN.

Zo lang we als mens nog steeds het middelpunt van al deze machines zijn, zou HR het personeel op deze technologische vernieuwing moeten voorbereiden.

4 whatsthebigdata.com/2016/02/13/internet-of-things-iot-predictions/

WAT IS HET INTERNET OF THINGS (IOT)?

Het IoT is één groot wereldwijd digitaal zenuwstelsel van apparaten en sensoren, dat apparaten met elkaar en met mensen verbindt.

WAAROM IS HET IOT VAN BELANG VOOR HR?

Ik zie twee grote IoT-uitdagingen voor organisaties waarin HR de doorslaggevende succesfactor is.
De eerste uitdaging is van buiten naar binnen: hoe verwerk je al die IoT data? HR moet een solide strategie hebben die het mogelijk maakt de impact van het IoT *maximaal* te benutten. Daarbij is het vooral van belang dat de balans in personeelssamenstelling en -vaardigheden klopt. Het komt er in feite op neer dat de organisatie moet worden opgeleid en voorbereid op de *big data* die het IoT genereert.

ALS HET NU AL MOEITE KOST OM BRUIKBARE PERSONEELSRAPPORTAGES TE PRODUCEREN, DAN WORDT DE HOEVEELHEID GEGEVENS DIE HET IOT GENEREERT PAS ECHT EEN UITDAGING!

Het IoT zorgt straks voor een ongeëvenaarde hoeveelheid informatie over je mensen en over de manier waarop ze elke dag functioneren. Die informatie is goud waard voor beslissers die de strategie van hun bedrijf moeten optimaliseren.

De tweede uitdaging is van binnen naar buiten: hoe verbind je mensen om zelf IoT oplossingen te maken? Brieven produceren en salarissen betalen zijn standaardklussen voor HR. De echte grote uitdaging is om medewerkers te laten nadenken over eigen apps die aansluiten op het IoT. Hoe je dat kunt aanpakken? Door ideeën te

genereren over de manier waarop sensoren en apparaten beter kunnen worden gekoppeld aan je huidige producten en diensten. Zo is er bijvoorbeeld bij SAP Nederland een snel groeiend aantal elektrische auto's. Er zijn meer auto's dan oplaadplekken. Toen kwam het idee om een app te maken, waarin mensen kunnen aangeven waar ze geparkeerd staan. Als je auto opgeladen is, krijg je een berichtje met het verzoek je auto te verplaatsen. Zo maak je ruimte voor een collega, die vervolgens ook zijn of haar auto kan opladen. Innoveren is de kunst van het differentiëren. Wie innoveert, loopt voor op de rest.

OVERZICHT VAN IOT-SCENARIO'S

Hier volgen vier categorieën IoT-apparaten die we al tegenkomen of die we spoedig mogen verwachten. In alle gevallen gaat het om zaken waaraan een CHRO aandacht zou moeten besteden.

1. MOBIELE TELEFOONS EN TABLETS

Telefoons en tablets zijn centrale hubs in het hele IoT-ecosysteem. Ze verbinden ons moeiteloos met elkaar en met onze favoriete 'things'. We kunnen bijvoorbeeld producten en diensten beoordelen en onze mening delen via social media. Dat is voor veel consumenten intussen gesneden koek. Maar heb jij een vergelijkbare 'consumentenervaring' als het om jouw werk gaat? Heb je via je telefoon toegang tot je eigen gegevens en belangrijke bedrijfsanalyses? Kun je je ideeën met collega's delen door gebruik te maken van social collaboration binnen het bedrijf?

Als het antwoord veelal nee is, heb je nog een lange weg te gaan om IoT te omarmen. Want toegang tot je eigen gegevens is nog maar kinderspel vergeleken met andere toepassingen, zoals:

- Continuous performance management, dat een zinvolle koppeling tussen een werknemer en zijn/haar team tot stand laat komen. Dit vergt echter wel een solide mobiele/digitale cultuur.

- Werknemers toestaan gemakkelijker te flexwerken, door via hun mobiele telefoon een flexplek te kiezen.
- Speeddaten voor werknemers, die op een gezamenlijke flexlocatie beter ideeën kunnen uitwisselen.
- Het crowdsourcen van jobs, zoals beschreven in hoofdstuk 9.

Vraag jezelf eens af: hoeveel apps heeft HR in de appstore van het bedrijf gepubliceerd? Het antwoord op die vraag zegt veel over de mate van IoT-gereedheid en dus over het vermogen van je bedrijf om de concurrentie het nakijken te geven.

2. GEZONDHEIDS- EN FITNESSCRACKERS

Vitaliteit blijft een belangrijk onderwerp voor HR. Gezonde mensen presteren beter, zo simpel is dat. Alles wat een bedrijf kan doen om bij te dragen aan het welzijn van het personeel, is zakelijk gezien dan ook zinvol.

Smartwatches, hartritmetrackers en vergelijkbare apparaten kunnen daarbij helpen. Daarom geven veel organisaties hun medewerkers een fitnesstracker. Niet om te volgen waar ze zijn, maar om te weten hoe het met hen gaat. Medewerkers krijgen met behulp van technologie meer inzicht in hun eigen gezondheid. Maar de winst zit met name in de waardevolle informatiebron die ontstaat als alle gegevens collectief worden verzameld.

Interessant is het verhaal van Oral Roberts University, waar het gebruik van FitBits verplicht is gesteld. De achterliggende gedachte is dat persoonlijke groei en ontwikkeling zowel door fysieke als door emotionele activiteiten ontstaan. Daarom moeten studenten in het kader van hun technologisch geavanceerde opleiding elke dag 10.000 stappen zetten.

3. AANWEZIGHEIDS- EN LOCATIETRACKERS

Trackers kunnen worden gebruikt om vast te stellen waar iemand zich bevindt. We slaan de privacydiscussie even over, want die is sterk cultuurafhankelijk en moet per geval worden gevoerd. Ik zoom in op de voordelen. Er zijn een flink een aantal voordelen die, naarmate we gewend raken aan een wereldwijd IoT paradigma, de privacykwesties van nu mogelijk kunnen veranderen.

+ Trackers kunnen aangeven hoe gezond/alert iemand is. Denk bijvoorbeeld aan vrachtwagenchauffeurs die op vermoeidheid worden gescand terwijl ze rijden, zodat ongelukken kunnen worden voorkomen.
+ Laten we eens een stap verder gaan. Wie één werknemer kan volgen, kan ook een grote mensenmassa volgen. Sta eens stil bij de voordelen die het zou hebben om bewegingen in het publiek bij grote evenementen te kunnen zien. In de sportwereld zijn ze al zover. Het is nog maar een kwestie van tijd voordat we deze technologie gaan gebruiken om routes te optimaliseren, zoals die van zorgverleners naar patiënten.
+ Als we daar nog eens het gebruik van RFID-chips (Radio Frequentie Identificaton) aan toevoegen, ontstaan er onnoemelijk veel automatiseringsmogelijkheden. Saaie en verouderde kloksystemen zijn dan niet meer nodig om de aanwezigheid van werknemers vast te stellen. En geld kan worden overgemaakt op basis van de locatie van een RFID-chip.
+ Maar daar houdt het niet op. Het lijkt nu misschien nog vergezocht om sensoren in kleding aan te brengen, maar is dat echt zo vreemd? Denk vooral aan sportkleding die aansluit op allerlei sensoren.
+ Ook kleding zelf kan een interactief oppervlak vormen. Wie heeft er Google Glasses nodig als je een Google-broek kunt dragen? Google werkt namelijk aan zo’n broek, waarvan de stof rekencapaciteit heeft en als interface kan werken.

4. VIRTUAL/AUGMENTED REALITY

Met virtual reality en augmented reality springen we niet één, maar duizend stappen vooruit op het gebied van digitalisering. Sinds 2016 zijn zowel VR als AR algemeen verkrijgbaar.

Hoe handig is dat voor de werving van nieuwe medewerkers? Werkgevers kunnen de geschiktheid van sollicitanten beter inschatten, door ze in een virtueel scenario te plaatsen en hun gedrag te observeren. En sollicitanten kunnen hun sollicitatiegesprekken vanuit thuis voeren en hun toekomstige werkplek empirischer beleven. En wat te denken van de manier waarop we leren? De mogelijkheden om mensen te trainen en bijna echte ervaringen te stimuleren voor trainingsdoeleinden zijn opeens heel dichtbij.
Als je denkt dat Skype de manier waarop we vergaderen al revolutionair heeft veranderd, dan komt je werkplek op zijn kop te staan op het moment dat VR/AV haar intrede doet. Letterlijk. Het is dan ook hoog tijd dat HR nauwer met IT en Facilities samenwerkt, om werkplekken en de manier van werken te optimaliseren.

CONCLUSIE

Bedrijven staan voor een volgende golf van technologie, die de manier waarop we werken op een haast magische manier zal veranderen. HR is de cruciale afdeling die medewerkers op deze nieuwe werkwijze kan voorbereiden en kan profiteren van de big data die door het IoT worden gegenereerd.

Als HR erin slaagt het personeel te motiveren, is innovatie het logische resultaat. Ontwikkel je eigen IoT-bijdragen door de producten en diensten van het bedrijf continu te blijven ontwikkelen.

Zie het IoT niet als magie, maar als wetenschap die je kunt benutten om beter te werken. Als je dat doet, liggen de concurrentievoordelen voor het grijpen.

JE WERKPLEK KOMT OP
ZIJN KOP TE STAAN OP HET
MOMENT DAT VIRTUAL
REALITY HAAR
INTREDE DOET.
LETTERLIJK.

27 WAT KUNNEN WE LEREN VAN VIRTUAL REALITY?

IK HERINNER ME NOG HEEL GOED MIJN EERSTE VR-ERVARING. DIE HAD IK 25 JAAR GELEDEN. WE HEBBEN HET OVER HET BEGIN VAN DE JAREN 90. IK WAS EEN AAN VIDEOGAMES VERSLAAFDE TIENER EN ALS IK MEER SENSATIE NODIG HAD DAN MIJN GAMEBOY ME KON BIEDEN, WAS ER MAAR ÉÉN OPTIE: DE AMUSEMENTSHAL. IK HEB ER HEEL WAT ZAKGELD DOORGEDRAAID. IK WAS ER GRAAG.

Ik kreeg overigens niet veel zakgeld, dus ik koos mijn spellen zo economisch mogelijk. Hoe vaker ik een spel speelde, hoe beter ik werd en hoe meer ik uit mijn muntjes haalde. Natuurlijk zag ik die aantrekkelijke grote apparaten staan waar je twee munten in moest gooien, zoals Out Run en After Burner. Ze zagen er geweldig uit maar waren helaas te duur.

Totdat... daar plotseling uit het niets die nieuwe machine stond. Het was een enorm gevaarte dat de hele dag werd bewaakt en waar je een duizelingwekkend bedrag van vijf gulden voor moest neertellen. Maar daar kreeg je dan wel een heuse virtual reality-ervaring voor terug. Het was een schietspel waarbij je over een aantal zwevende platforms liep. Ik was meteen verslaafd! Dit was de videogame van de toekomst! Wat ik toen nog niet wist, was dat ik nog 25 jaar moest wachten op mijn volgende VR-ervaring.

25 JAAR LATER

In 2016 kwamen de eerste echte commerciële VR-systemen (Oculus, HTC Vive) op de markt met een mainstreamstrategie. Early adopters moeten flink de portemonnee trekken om aan hun innovatiedrang te voldoen. De eerste Oculus Rift heeft een redelijke introductie prijs (599 euro), maar vraagt wel om een zware pc die alles soepel laat lopen.

Het goede nieuws is dat er aanvullende systemen en accessoires komen en dat de prijzen snel omlaag zullen gaan. PlayStation kwam als nieuwste speler op deze markt onlangs met een VR-set van 399 euro. Dit heeft de algehele acceptatie van VR meteen een flinke boost gegeven.

Als je overigens voor een bescheidener bedrag wilt kennismaken met VR, zou je eens naar Samsung Gear of Google Cardboard kunnen kijken. Albert Heijn heeft onlangs alle kinderen in Nederland laten kennismaken met AR en VR (ook bekend als Mixed Reality) met dinoplaatjes. Welk kind liet geen uitgestorven dino tot leven komen op de keukentafel? Dat was een indrukwekkende operatie, die VR binnen het bereik van een groot publiek heeft gebracht.

DUS WAT HEB IK GELEERD?

Ik heb nu eindelijk thuis mijn eigen VR-installatie. En ik heb al heel wat VR-uurtjes beleefd. Ik heb de Himalaya bezocht. Ik ben

naar Pluto gereisd. Ik heb in VR social ruimtes gezeten (vTime). Ik heb op de voorste rij (of nog beter) gezeten bij concerten en ik heb rondgelopen in verbluffende gamewerelden. Maar ik heb ook het volgende geleerd:

1. VR TILT ENTERTAINMENT NAAR EEN COMPLEET NIEUW NIVEAU

Alleen al de momenten waarop familie en vrienden kennismaken met VR zijn de investering waard. Iedereen die voor het eerst in een virtuele wereld stapt, is even verbaasd over de enorme mogelijkheden van de nieuwe technologie en er ontstaan altijd interessante filosofische discussies over de gevolgen van VR voor onze wereld.

2. VR VERGROOT DE GENERATIEKLOOF

Ik leg dit even uit:

- Mijn vader (65) is behoorlijk op de hoogte van de hedendaagse technologie. Hij bewoog echter nauwelijks met de VR-bril op. Zijn hersenen registreerden de VR, maar hij accepteerde wat hij zag niet als een realiteit. Voor hem was het niet meer dan een realistische 3D-film. Hij heeft mij nooit gevraagd of hij het nog eens mocht doen.

- Mijn twaalf jaar oude nichtje daarentegen was meteen thuis in de virtuele wereld. Ze bewoog erdoorheen alsof ze er woonde. Ze wist van geen ophouden en heeft nu een VR-set bovenaan haar verlanglijstje staan.

- Voor mijn vier jaar oude zoontje waren beide realiteiten even normaal en hij schakelde tussen de twee werelden zoals een ander tussen tv-kanalen zapt. Van het idee dat zijn generatie straks net zo makkelijk van realiteit wisselt als de Generatie Z van app, word je wel even stil.

Sommige mensen raken gefrustreerd als hun kinderen aan tafel met hun smartphones bezig zijn. Maar met een smartphone zitten ze ten-

minste nog aan tafel. De VR-kinderen van de toekomst (misschien) niet meer. Ik vind het fascinerend hoe verschillende generaties met technologie omgaan.

3. DE ISOLATIE VAN DE SOCIALE OMGEVING IS ENORM

Dat is het grootste obstakel voor het mainstreamgebruik van VR. Als ik een avond in mijn VR doorbreng, ziet mijn gezin mijn lichaam in de kamer, maar ik ben er niet. Ik ben dan een zombie die de magie maar niet wil loslaten. Deze ontkoppeling van de sociale omgeving is intrigerend. Hoe tegenstrijdig het ook klinkt: de afwezigheid van deze omgeving doet je beseffen hoe belangrijk sociale contacten zijn.

Daniel Coleman - Sociale Intelligentie

4. VR ZAL ZELF IN EEN OPLOSSING VOOR DIT SOCIALE COMMUNICATIEGAT VOORZIEN

Maar dat kost tijd. Er zijn overigens al een aantal sociale platforms waar je met andere VR-gebruikers in contact kunt komen. En die worden al snel interessant. Onlangs is de Oculus Touch uitgekomen, waardoor je meer lichaamstaal kunt gebruiken in je sociale omgeving. Dat maakt de interactie al een stuk meer levendig en werkelijk. Daar gaan we nog veel van zien. Vooral als je erbij stilstaat dat Facebook de eigenaar is van Oculus Rift. Daar weten ze toch het een en ander over social communities. Het kost niet veel moeite om je voor te stellen hoe VR er in de nabije toekomst zal uitzien, wanneer er meer zintuigen bij worden betrokken. Zelfs met reuk wordt al geëxperimenteerd.

5. HET FILOSOFISCHE PERSPECTIEF IS ADEMBENEMEND

Voor wie de film The Matrix heeft gezien: VR brengt je erg dichtbij een matrixervaring. En net als in de film wordt dan je huidige re-

aliteit relatief of zelfs oninteressant als je zo makkelijk tussen realiteiten kunt schakelen. Morpheus zou zeggen: “Er is een onbeperkte voorraad blauwe pillen.”

The Matrix (1999) van The Wachowski Brothers

6. JE OGEN ALS MUIS/AANWIJZER

In VR gebruik je geen muis om je cursor te bewegen. Je kijkt gewoon ergens naar en dan klik je op je controller. Het is verbazingwekkend te zien hoe intuïtief je met je ogen kunt navigeren. Daar gaan je de ogen van open. Letterlijk.

CONCLUSIE

Bij VR gebeurt alles op een ander niveau. Alles is 2.0, of het nu om onderwijs, programmeren, daten, seks, films, games of ander entertainment gaat. De mogelijkheden zijn onbegrensd. Dat maakt VR vooral erg interessant voor bedrijven die producten en diensten vernieuwen.

VR is een van die dingen waarover je eindeloos kunt praten, maar die je niet echt kunt uitleggen. Net als liefde of het ouderschap. Je kunt het alleen maar zelf ondervinden. En als je daarmee begint, gaat er een nieuwe wereld open. Een wereld vol innovatie. Een wereld met ongekende nieuwe mogelijkheden.

TVSerieTip: Westworld

28 VERBINDEN! DAAR GAAT HET OM

VERBINDEN ZOU WEL EENS HET VOLGENDE DOEL VOOR DE HR-AFDELING KUNNEN ZIJN. EEN NIEUW HOOFDSTUK IN DE BEDRIJFSTRANSFORMATIE, EEN SPANNENDE REIS NAAR MEER INNOVATIE. EEN NIEUWE AANPAK DIE, MEER DAN OOIT, CREATIVITEIT EN SAMENWERKING BEVORDERT. EN EEN NIEUWE KIJK OP HR DIE EEN ONGEKENDE MEERWAARDE OPLEVERT. OM DIE TRANSFORMATIE TE ONDERSTEUNEN WIL IK EEN NIEUWE METHODE INTRODUCEREN: BIMODAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.

WAT BETEKENT BIMODAL?

Bimodal is een Engelse term en staat voor twee afzonderlijke maar coherente werkstijlen die tegelijkertijd worden gehanteerd. Ik kwam

de term voor het eerst tegen bij onderzoeksbureau Gartner[5]. Hun bimodal IT-model heeft CIO's over de hele wereld aan het denken gezet over de manier waarop ze hun organisatie bedienen. Mooie inspiratie voor de CHRO's. Ik zie voor hen geweldige mogelijkheden in bimodal HR.

TRANSFORMATIE EN INNOVATIE

Elk bedrijf loopt tegen transformatie-uitdagingen aan. Het is nu eenmaal moeilijker om iets te veranderen, dan om iets nieuws te bouwen. Cultuur is het moeilijkst te veranderen (zie hoofdstuk 6). Wie er echter in slaagt veranderingen bimodaal aan te pakken, scheidt de ontdekkers/vernieuwers van de traditionalisten. En dan ontstaat er ruimte voor innovatie.

Innovatie ontstaat zelden in de directiekamer. Daar wordt wel over innovatie gesproken, maar de beste ideeën komen aan de rand van de organisatie bovendrijven. Met die rand bedoel ik daar waar de organisatie aan andere organisaties en aan klanten grenst. Daar waar kruisbestuiving plaatsvindt. Dat zijn de plekken waar mensen communiceren met anderen, voornamelijk met andersdenkenden. De interactie met andersdenkenden levert nieuwe ideeën en dus innovaties op. Soms zijn die nieuwe ideeën zo interessant, dat ze worden gekocht. Dat maakt die randen van de organisaties zeer vruchtbare grond voor overnames.

Veel grote organisaties innoveren niet echt meer. Ze zijn overnamekunstenaars geworden die creativiteit kopen om hun rijk uit te breiden en de aandeelhouders tevreden te houden. Wat echter vaak gebeurt bij overnames, is dat de belangrijkste creatieve medewerkers vrij snel weer vertrekken. Zij ervaren het nieuwe ecosysteem waarin ze zijn terechtgekomen niet als een motiverende omgeving

....

5 http://www.gartner.com/it-glossary/bimodal/

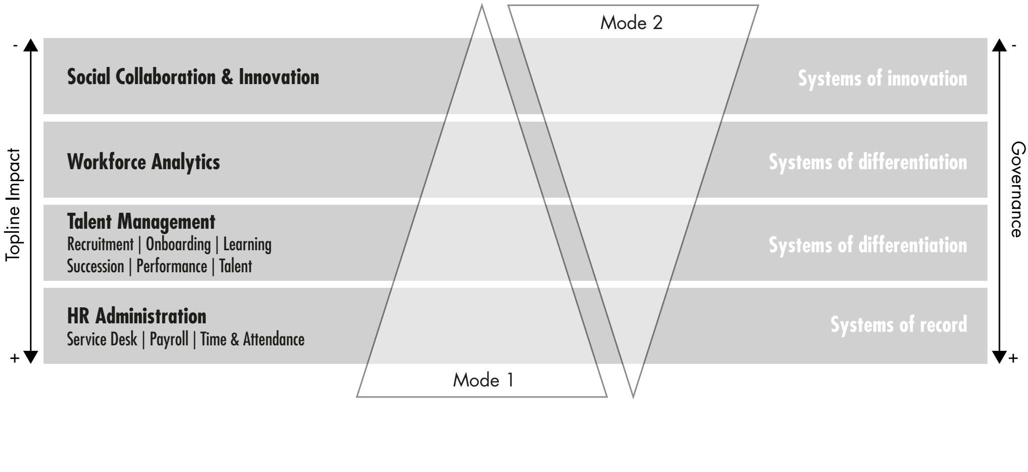
voor innovatie. Om creatief te blijven beginnen ze elders aan nieuwe avonturen. Die vaak weer de nieuwe overnameprooien worden voor multinationals.

WAAROM BIMODAL HR?

Je zou kunnen zeggen dat de opbouw van een bimodale organisatie te vergelijken is met het starten van een nieuw bedrijf binnen het bestaande bedrijf. Een andere, separate entiteit waarvan de werknemers een andere instelling hebben. Niet beter, maar anders!

Bimodal HR ziet er als volgt uit:

- Bij modus 1 ligt de nadruk op operationele stroomlijning en een verlaging van de risico's en kosten.
- Bij modus 2 ligt de nadruk op een verbetering van creativiteit en innovatie door mensen te laten samenwerken.



HR-MODUS 1

Bij deze modus gaat het om de regels en overeenkomsten die werkgever en werknemer met elkaar verbinden. Om het beheer van die regels. De enige innovatie die we hier zien, is een reductie van de complexiteit van de regels, want

HR-modus 1 is even complex als de (collectieve) arbeidsovereenkomsten van het bedrijf.
Automatisering, kostenverlaging en verbetering van de serviceniveaus zijn belangrijke thema's. Daarom zijn standaardisatie en cloudoplossingen ook zulke verfrissende concepten. Door standaardisatie worden organisaties gedwongen te vereenvoudigen.

De manier van denken binnen deze modus is traditioneel en operationeel. Iedereen is bezorgd over veiligheid, privacy en zorgvuldigheid. De specialisten zijn goalkeepers. Fouten zijn niet welkom.

De klant van HR-modus 1 is de werknemer, die constant om helderheid, stabiliteit en efficiency vraagt.

DE TOEKOMST VAN HR-MODUS 1

De HR-op-werknemer-ratio neemt al jaren af. Het model van Dave Ulrich, shared service centers, selfservice en technologie zijn mogelijkheden om continu verder te gaan met de automatisering van services en de verlaging van de kosten.

Die trend gaat door. Self service ontwikkelt zich tot Intelligent Services. Helpdesks worden chatbots. Klassikale trainingen zijn vervangen door e-learning en worden nu weer vervangen door korte digitale leermomenten, die door kunstmatige intelligentie kunnen worden gegenereerd op basis van online profielen. En dan verrijkt met gamificatie.

Ik zie in de verre toekomst van HR-modus 1 een organisatie die uiteindelijk uit heel kleine teams bestaat. Er wordt dan ook vaak gezegd: de toekomst van HR is geen HR.

HR-MODUS 2

Bij deze modus gaat het om de bevordering van businesstransformatie. HR kan daarbij op twee manieren een rol spelen.

1. Observeren wat er gebeurt, zowel wereldwijd (trendwatching) als op de werkvloer (workforce analytics), en die kennis vervolgens gebruiken om:
2. Mensen te verbinden en te motiveren, zodat er meer ideeën ontstaan en te faciliteren bij de uitvoering van die ideeën.

De manier van denken in deze modus is creatief, snel en innovatief. Empathie, emotionele intelligentie en het vermogen om mensen te verbinden zijn cruciale vaardigheden.

Meerwaarde, communicatie, de inrichting van zelfsturende teams en transparantie zijn belangrijke thema's. HR-modus 2 zal geïntegreerd in de organisatie plaatsvinden. HR-businesspartners op steroïden. Een atmosfeer waarin men fouten juist verwelkomt, waarin men nieuwe dingen uitprobeert. Met als uiteindelijk doel de totale werknemerservaring te optimaliseren, en daarmee indirect de klant ervaring.

De klant van HR-modus 2 is *niet* de werknemer, maar de eindklant, die steeds maar weer om betere producten en diensten vraagt. HR-modus 2 is de katalysator die dat mogelijk maakt.

DE TOEKOMST VAN HR-MODUS 2

Voor teams die zich met HR-modus 2 bezighouden, is het leven een continue niet-lineaire verkenningstocht in een snel veranderende

en exponentieel dynamische wereld. En workforce analytics zijn daarbij nog maar het begin. Volgens de wet van Moore zal de (te analyseren) hoeveelheid big data alleen maar toenemen. Waarmee het voorspellend vermogen weer omhoog gaat. Daarnaast zullen zich andere trends voordoen, zoals AI, Machine Learning, Robotics, VR, Gamification en niet te vergeten Social Collaboration.

HR-modus 2 is de katalysator die de meest waardevolle productiemiddelen van een bedrijf met elkaar verbindt: de breinen. Dat kun je niet makkelijk outsourcen.

BIMODAL HUMAN RESOURCES

MODE 1		MODE 2
Run Smooth operations while Reducing Risk & Cost	MISSION	**Improve creativity & innovation by connecting people**
Traditional, Sequential, Focus on service towards employee	CULTURE	**Focus on innovation for end-customer**
Secure, Formal, Conservative, Analytical, Reliable	TALENT	**Empathic, High Emotional Intelligence, Creative, Agile**
Errors equal disaster	ERRORS	**Errors are mandatory**
Can be outsourced	OUTSOURCING	**Cannot be outsourced (yet)**
Cost Centre	FINANCIAL IMPACT	**Adding Value to topline**
Privacy, Legislation, Collective Labor Agreements, Service	THEMES	**Transparency, Creativity, Innovation**

"The goal is not to connect HR with the business. The goal is to connect employees with each other."

WAAR LIGT NU DE UITDAGING?

Automatisering van HR-modus 1 is een uitdaging, maar niet dé uitdaging. HR houdt zich al eeuwen bezig met HR-modus 1. Onder de noemer HR-operations. Hier vindt al automatisering plaats. Vaak in golven, waarbij kostenverlaging de stimulans is.

Ook de opsplitsing in modus 1 en 2 is niet dé uitdaging. Veel organisaties hebben al verschillende teams voor operationele HR en meer strategische/tactische HR-taken, waarbij laatstgenoemde vaak worden uitgevoerd door business partners en change agents. Ulrichs boek “Human Resources Champions” kwam uit in 1997. Dat is twintig jaar geleden! Bedrijven als Google, Uber, Airbnb, Twitter, Snapchat, Netflix, Fitbit, Spotify, Dropbox, WhatsApp, SuccessFactors en Tesla bestonden toen nog niet. En hetzelfde geldt voor iPhone, YouTube, Bitcoin, VR, Chatbots en zelfrijdende auto’s.

De echte uitdaging is dit: innovatie is niet langer iets dat wel-leuk-is-om-te-doen, maar een absolute noodzaak voor overleving in de economie van de toekomst. En die verandering heeft ook consequenties voor HR:

**HET DOEL IS NIET OM HR TE VERBINDEN MET DE ‘BUSINESS’.
HET DOEL IS WERKNEMERS TE VERBINDEN MET ELKAAR.**

CONCLUSIE

Een bimodale structuur zou zomaar voor veel organisaties de oplossing kunnen zijn, omdat er een andere manier van denken door ontstaat. Een andere manier van denken resulteert altijd in andere mensen, een andere managementstijl en een andere cultuur voor beide HR-modi.

Het is niet de bedoeling een Trump-muur te bouwen tussen de verschillende HR-teams. Absoluut niet! Ik heb het hier over een bewuste beslissing om met het DNA van verschillende teams verschillende doelen te bereiken. Transparantie kan daarbij voor het nodige respect en begrip zorgen.

Veranderen of veranderd worden? Dat is de vraag.

JE HEBT LEF NODIG OM
AUTHENTIEK TE ZIJN.
DE BELONING IS
CONNECTIE.

DANKWOORD

Lezer, bedankt voor je aandacht.

Jeroen van IJzendoorn, Sjoerd Groeneweg dank voor het tot stand komen van dit boek

Marjolein Vrijenhoek, bedankt voor al je lessen Nederlands en top verbeteringen.

Brit Zweegers, bedankt voor je coole design.

Jazz, jouw spontaniteit, ondeugendheid en stralende blik zijn elke dag de zonnestralen waar ik voor leef.

Bowie, mijn grote inspiratiebron die mijn leven zo veranderde.
Jij zorgt ervoor dat ik de beste versie van mezelf wil zijn.

Guurtje van Sloten, mijn muze, bedankt dat je me altijd een spiegel voorhoudt. Bedankt voor alle support om te zijn wie ik ben en alle ruimte die ik daarvoor krijg. Ik hou zielsveel van je.

Sonja van Sleeuwen, bedankt voor alle lol en samenwerking. Wij zijn er als eerste in gesprongen en hebben veel bedrijven geholpen om hun productiviteit te verbeteren. Bedankt ook voor jouw support voor dit boek.

Lars Dalgaard, voor je inspiratie in hoe je authentiek leiding geeft en teamspirit naar ongekende hoogte kan sturen. Ik heb veel geleerd van onze meetings en je onconventionele aanpak. Semper Fi

Lieke van Sprundel, voor je onafgebroken geloof in mij en voor je coaching en mentoring die zo cruciaal zijn geweest voor me.

Peter Kriek, voor het laten zien en voelen wat creativiteit is. De diepte en essentie ervan en welke commitment en opoffering nodig is om je doel te bereiken.

Reinier Koolmees. Dankjewel voor de omarming om samen Xpander te bouwen.

Marcel van Tetering, voor alle kansen die je mij hebt gegeven.

Ben Willer & Zoetje Willer, voor alles en nog een beetje meer.

"Patrick is een van de weinige schrijvers op social media die consistent blogt over een breed scala aan business onderwerpen. Hij schrijft over mensen, nieuwe manieren van werken en over impact van technologie en andere ontwikkelingen op de samenleving. Zijn voortdurende gretigheid om de psychologie achter werken te begrijpen is verfrissend, verrijkend en verplichte kost voor elke professional die inspiratie wil op doen over de toekomst van het werk."
Stendert Krommendam
Founder HR Executives Connected

"Patrick schrijft met veel passie over onderwerpen als innovatie, HR, vormen van samenwerken en cultuur. Hij daagt je uit om van de gebaande paden af te wijken."
Charles Amkruetz
Directeur HR Pon

"Deze visie op Bimodal HR is een brug tussen operationeel en strategisch HR en maakt het een geheel. Ik adopteer zijn visie en pas deze toe in het bestuur van organisaties die op weg zijn naar systemisch denken met meer toegevoegde waarde"
Frank Hermesdorf
Board member The Global Foundation for Sustainable Communities

"SuccessFactors investeert in expertise om klanten te helpen met business transformatie. In dit boek deelt Patrick Willer hoe modern HR gaat over het verbinden van medewerker ervaringen en het behalen van grote resultaten."
Mike Ettling
President SAP SuccessFactors

HET DOEL IS NIET OM HR TE VERBINDEN MET DE 'BUSINESS'. HET DOEL IS WERKNEMERS TE VERBINDEN MET ELKAAR.

PATRICK WILLER heeft ruim 20 jaar ervaring in Human Capital Management. Geïntrigeerd door mensen en de manier waarop mensen omgaan met de versnellende verandering in wetenschap en technologie, is Patrick gaan schrijven over hoe technologie kan helpen om beter te presteren. Momenteel werkt Patrick als Workforce Innovation Consultant bij SAP en helpt hij grote organisaties om maximaal te profiteren van technologie.

@PattWiller

mensmensmens.nu

ISBN 978-90-826466-0-3